خطواتك نحو التدريب الفعال

تأليف
مستشار التدريب
محسن الكومي

إضاءات عملية لتفعيل البرامج التدريبية

رقم الإيداع

2022/8408

خطواتك نحو التدريب الفعال

تاليف

مستشار التدريب

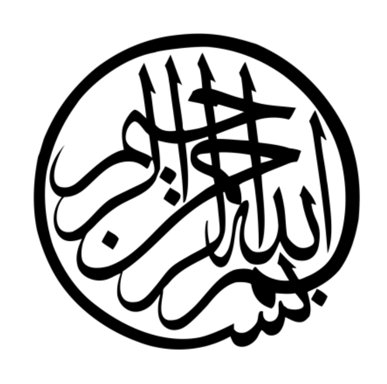
محسن الكومي

إضاءات عملية لتفعيل البرامج التدريبية

الترقيم الدولي

ISBN 978-977-94-1377-8


خطواتك نحو التدريب الفعَّال



﴿وَلَقَدۡ كَرَّمۡنَا بَنِيٓ ءَادَمَ وَحَمَلۡنَٰهُمۡ فِي ٱلۡبَرِّ وَٱلۡبَحۡرِ وَرَزَقۡنَٰهُم مِّنَ ٱلطَّيِّبَٰتِ وَفَضَّلۡنَٰهُمۡ عَلَىٰ كَثِيرٖ مِّمَّنۡ خَلَقۡنَا تَفۡضِيلٗا﴾

[الإسراء ٧٠]

إهداء

إلى روح والدي ووالدتي رحمهما الله اللذين لهما الفضل بعد الله في تمام النعم...

إلى سندي بعد الله -تعالى- إخوتي الأعزاء...

إلى سندي ورفيقة دربي زوجتي الحبيبة، وأولادي الكرام...

إلى كل قارئ يبحث عن تطوير نفسه ويجتهد في مغالبة أعذاره.

المقدمة

يعتبر تأهيل وتدريب الموارد البشرية هو الضمانة والمصدر الرئيس في نجاح وتقدم المؤسسات، ومتى تم الإعداد والتدريب والتقويم للعنصر البشري كمصدر حقيقي لنجاح الشركات سيتحقق نماء المؤسسات ورقي الدول، ونظرًا لأن التدريب قد مكَّن وسهَّل على العنصر البشري فهم دوره، وآليات قيامه بالمهام التي تدرب عليها جيدا مما يسهل على الإدارة أن تقوم بالتوجيه والإرشاد لمسار العمل بأقل جهد وأقل تكلفة، وعلى ذلك كان الاهتمام بالعنصر الرئيس والمرتكز الأساس في إدارة الموارد البشرية، ألا وهو العامل نفسه لأنه يمثل رأس المال الحقيقي للمؤسسات، فبدأت تنمية القدرات الإنسانية، وهذا ليس بجديد يقدمه علم الإدارة، بل هو منذ بدء الخليقة.

فمنذ اللحظة الأولى لخلق آدم -عليه السلام- والهدف من خلقه واضح وجلي -خاصة- أن الله تعالى قد ذكر ذلك في كتابه الكريم ﴿وَإِذ قَالَ رَبُّكَ لِلمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِل فِي ٱلأَرضِ خَلِيفَة قَالُوٓاْ أَتَجعَلُ فِيهَا مَن يُفسِدُ فِيهَا وَيَسفِكُ ٱلدِّمَاءَ وَنَحنُ نُسَبِّحُ بِحَمدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّيٓ أَعلَمُ مَا لَا تَعلَمُونَ﴾ [البقرة ٣٠] فالهدف من خلقتنا هو الإعمار عن طريق خلافة الله -تعالى- في أرضه؛ وحتى يقوم هذا الخليفة بمهامه كان لابد من تهيئته وأول ذلك كان وهبه نعمة العقل والتفكير والتدبر والتحليل واكتشاف الحقائق.

فكلفهُ بإدارة الأرض وعمارتها وتعبيدها للطاعة، لم يكن هذا التكليف هباءً أو سدى بل كان مبنيًا على تجهيز واستثمار، فآدم الذي صُنع على يد الله وعينه، رعاه ونمَّاه، ومن دلائل تنميته التدريب والتأهيل حتى يعظم العائد من تدرييبه، ويقوم بالمهمة الموكلة إليه، وقد ظهر التأهيل واضحا في قوله تعالى

(وعلم آدم الأسماء كلها...) فتم ذلك وكان أول تدريب على وجه الخليقة، لأن تحصيل المعارف جزء من مراحل التأهيل والتي هي نتاج التدريب.
فظهرت جدارة هذا المخلوق -بالفعل- بعد تأهيله وتدريبه وظهر ذلك في حوار الله -تعالى- مع الملائكة الذي تبعه التكليف؛ فلم يأت ذلك التكليف من فراغ ولكن كان لعلم الله -تعالى- الصانع لآدم بطبيعة صنعته وقدراته الخفية والتي كانت مسار رد لسؤال الملائكة. يقول تعالى﴿... قَالُوٓاْ أَتَجعَلُ فِيهَا مَن يُفسِدُ فِيهَا وَيَسفِكُ ٱلدِّمَاءَ وَنَحنُ نُسَبِّحُ بِحَمدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۖ قَالَ إِنِّيٓ أَعلَمُ مَا لَا تَعلَمُونَ﴾ [البقرة ٣٠] ثم بدأ بعده التأهيل والتدريب البالغين ليحدثا في قدرات آدم أعظم الأثر ليكون جاهزا للمهمة العظمي، وعندها سار التدريب على خطوات محددة محققا الإنجاز لهذه المهمة الجديدة بالأرض "مهمة إعمار الأرض" واتضحت هذه الخطوات في قوله تعالى ﴿وَعَلَّمَ ءَادَمَ ٱلأَسمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُم عَلَى ٱلمَلَٰٓئِكَةِ فَقَالَ أَنۢبِـُٔونِي بِأَسمَاءِ هَٰٓؤُلَآءِ إِن كُنتُم صَٰدِقِينَ﴾ [البقرة ٣١]
فبدأ من التدريب والتأهيل لآدم حيث تم تمكينه بالإدارة والإعمار والإنتاج فكان التعليم والتدريب صنوان لا ينفكان.
إذًا هذه نظرة تأصيلية للتدريب، وهذا مرجعه في القرآن الكريم والثابت منذ خلق الله الانسان حيث يستند ويعتمد على مجموعة من الأساليب أو الطرق العملية؛ ولذا فهو أشمل من التعليم وذلك لأنه يحوي طرقا عملية وعلمية أو فرصا للممارسات والتمكين، فما حدث مع آدم كان رفع مستوى الجانب المعرفي والمهاري وتمكينه من الممارسة وهذا ما حدث بالفعل (قال يا آدم أنبئهم بأسماءهم فلما أنبائهم...) أي حصل آدم على فرصته في التعبير وإظهار قدرات ما تعلمه وتمكنه من ممارسة ما تعلمه عن طريق أداءه فكان نجاح التدريب المبهر للملائكة الشهود. وعلى هذا المثال الراقي ينبغي أن تسير برامج التدريب وتزداد فاعليتها حتى تؤتي ثمارها، ولا يخفى على أحد أن العمارة والإدارة تحتاج إلى عوامل إنتاجية مكملة لها كالموارد الطبيعية،

التقنيات، رأس المال، موارد بشرية،....... للوصول إلى مخرجات تلك الفعاليات وما يترتب عليها من أثار على مختلف الأزمنة والعصور.
لقد تبين للإدارة الحديثة بعد دراسة معمقة حول أهمية عناصر الإنتاج وتحديد أولوياتها أن توفر موارد مادية، طبيعية، تقنية، معلوماتية... ولكن مع هذا كله فإنها لا يمكن أن تصل إلى المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية المستمرة إن لم يتوفر فيها عنصران رئيسان هما: موارد بشرية مختارة بدقة ومعدة وفق أسس مهنية وعلمية، وقيادات مؤثرة مطلعة على أنماط وقوانين وأنظمة العمل. لا يمكن أن يؤدي المورد البشري ما كلف به من أعمال إلا بعد فترة من التدريب والتأهيل كون التدريب والتأهيل أحد روافد المعرفة والعلم والتطبيق الحياتي للأعمال.
ولكن في ظل هذا المسار العلمي المدروس من تأهيل العنصر البشري تبرز أهمية التدريب في تأهيل العنصر البشري ليكون جاهزا كما ينبغي ليضطلع بمسئولياته، ولذا كان التأهيل المستمر هو الحل في ذلك حيث إن المهارات الشخصية تأسن كما يأسن الماء بركوده وعدم حركته، وعندها يحتاج إلى من يحركه ليؤدي دوره في حمل ما عليه من سفن، ويؤدي واجبه في الري، ولذا ينبغي أن نفهم أن المهارات مثل الماء تحتاج من يحركها حتى تحمل العنصر البشري فوقها لتمكنه من مسايرة التقدم والتناغم مع التطوير المستمر، فالمهارات بحاجة إلى حركة مستمرة لتصل بالعنصر المنتج إلى تنفيذ مهام العمل، ولكن هذا السعي والتأهيل أو بمعني آخر هذا التحريك للمهام تخالطه ثمة مغالطات أثناء التنفيذ، فيخرج في بعض الأحيان نشاطا أجوف شحيح المنافع، بل يصل أحيانا إلى درجة الخواء في تحصيل عوائده المردودة، فيخرج شكليا على الرغم من أهميته، حيث تذهب أخطاء التنفيذ وطريقة ممارسته بهذا الجهد الكبير وتجعل منه مجموعة أفكار متناثرة تتوزع داخل القاعات لتشكل ما يسمى بوقفات ثقافية لا تعدو أكثر من هذا، مما قد يسبب ضياع عوائد التدريب نتيجة سوء التنفيذ.

لماذا هذا الكتاب:

يأتي هذا الكتاب بعد سنوات عدة قُضيت في ورش العمل وبرامج التدريب المختلفة، وبعد ارتياد قاعات التدريب على اختلاف تجهيزاتها واختلاف برامجها ومشاركيها، يأتي لنرسم سويا خطواتنا الأولى نحو التدريب الفعال في ظل ما يقدم من البرامج التدريبية سواء كمدربين أو كمتدربين أو شركات ساعية لتطوير العاملين بها، وفي ظل هذا التسارع أتت كورونا لا لتصيب الصدور فقط، بل والاقتصاد أيضا فتأثر الناس كافة بهذا الدخيل، وكان التعليم والتدريب من أكثر القطاعات تأثرا، وعندها سارع الناس كافة لتقديم إما النفع العام أو استغلال الموقف كاستثمار، وكلاهما جعل التدريب جزءا من وسائله، نتج عن ذلك كثافة البرامج التي تقدم عن بعد، وبالفعل بدأت البرامج التدريبية تكثر وتتنامى وتتشكل تشكلا عديدا، ومع هذا اتسمت هذه العملية بعدة سمات تنوعت بين الجدية والحرص والخدمة المجتمعية، وبين العشوائية والتسارع في تقديم البرامج والتي ما لبثت أن تحولت إلى تنافسية من قبل المشاركين بالبرامج ليشكل لديهم "الكم " في تحصيل الشهادات جانبا كبيرا، في حين لم ينظر للكيف من حيث الجودة والأثر والمردود عليهم مما ساعد على سوء سمعة التدريب وضعف مخرجاته، من حيث القيمة الاستثمارية من جانب، ومن حيث العائد الشخصي على المشارك أو مؤسسته من جانب آخر، فقد شابت عملية التدريب مظاهر العشوائية وعدم مراعاة قواعده الأصيلة، واتسمت البرامج بطابع التنظير، والخطابة والكلام الفلسفي وعلى إثر ذلك ضاعت المهارة وغاب التطبيق؛ ولذا يأتي هذا الكتاب جاهدا ليشير إلى الداء مجتهدا في أن يقدم دواءً نافعا عساه أن يعيد إلى التدريب رونقه وبهاءه وحسن مقصده وجمال أثره، فكتابنا قد حُدد هدفه في:

- بيان فاعلية التدريب وقياسها.
- تقييم الأثر التدريبي ومدى فاعليته.

- توضيح مراحل قياس العائد والأثر التدريبي.
- تقديم نماذج عملية للقياس.
- تثمين التدريب وتقييم أثره.
- تقديم نماذج تسهل فهم العائد من التدريب.



الفصل الأول

موقع التدريب من المنظومة الإدارية والموارد البشرية

* مدخل نحو التدريب.
* عمليات التدريب وأهميته.
*فعالية التدريب.

مدخل نحو التدريب:-

إن المعرفة تتشكل نتيجة الوعي وفهم الحقائق، وهما لا يحدثان إلا عن طريقين، أولهما إدراك العقل، أو عن طريق التجربة والاستنتاج؛ ولذا فإن جل المعارف التي يتعلمها الإنسان وتسهم في خبراته وقدراته عبارة عن عدة مفاهيم رئيسة تشكل في مجموعها تلك المعارف التي ما زال يسعى إليها الإنسان في تحصيلها وتعلمها؛ ولذا حدد بلووم (ploom) ستة مستويات لاكتساب المعرفة وهي بالترتيب التذكر والفهم والتطبيق والتحليل والتركيب ثم التقويم. وهو في ترتيبه قد جعلها متسلسلة بدأت بالتذكر والذي يمكن الفرد من الفهم بعدها إلى أن تنتهي العملية بالتقويم، وحتى نستطيع استيعاب الأمر لابد أن نعرف معنى "المفهوم" كما يقول الجوهري، فإن المفهوم عبارة عن لفظ عام يعبر عن مجموعة متجانسة من الأشياء، وفي إطار البحث العلمي يستخدم الباحث كثيرا من المفاهيم والتي وجب عليه تحديدها بدقه وإن كانت تحمل أكثر من معنى حتى يتضح المفهوم الذي يقصده الباحث أمام القارئ وهو ما يطلق عليه المفهوم الإجرائي؛ ويعني به تحويل الأفكار المجردة إلى أشياء يمكن قياسها والتعبير عنها بشكل علمي في الواقع (١) وإذا أردنا الولوج في عمق التدريب وفهم مداخله وطرق تأديته بالصورة المثلى فعلينا توضيح بعض من المفاهيم في نطاق الإدارة انطلاقا منا إلى التدريب.

وقد اخترنا عدة مفاهيم كمدخل لعلاقة التدريب بالإدارة ومنها:

١- الإدارة.

٢- إدارة الموارد البشرية.

٣- التدريب.

---

(٢) محمد الجوهري - عبد الله الخزرجي، طرق البحث الاجتماعي، ص ٥٨-٦٠ ، دار الثقافة والنشر، القاهرة، ١٩٩٠.

٤- تعظيم وتنمية العائد.
٥- الاستثمار في التدريب.

1- الإدارة:-

من خلال الاستقراء التاريخي لحركة الإنسان عبر العصور وتعاملاته، ومن خلال الإرث الحضاري الذي وصل إلينا والثابت وجوده في أدبيات ونماذج موروثة نجد أن الإدارة كانت حاضرة ومتجذرة في تلك التعاملات ومنها:

أولا: أن لفظة يدير وأدار وإدارة ومدير ومدار كلها توحي بمعنى واحد فقط وهو معنى أدار الشيء أي قام على تشغيله فـ(المدير) من يتَوَلَّى تصريف أَمر من الْأُمُور كمدير الشّركَة ومدير الْمكتب وَرَئِيس المديرية [1]، ولقد ورد هذا اللفظ في القرآن الكريم بوضوح في سبق قرآني فريد لمعنى الإدارة والتشغيل فقال تعالى ﴿يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا تَدَايَنتُم بِدَيۡنٍ إِلَىٰٓ أَجَلٖ مُّسَمّٗى فَٱكۡتُبُوهُۚ وَلۡيَكۡتُب بَّيۡنَكُمۡ كَاتِبُۢ بِٱلۡعَدۡلِۚ............... إِلَّآ أَن تَكُونَ تِجَٰرَةً حَاضِرَةٗ تُدِيرُونَهَا بَيۡنَكُمۡ فَلَيۡسَ عَلَيۡكُمۡ جُنَاحٌ أَلَّا تَكۡتُبُوهَاۗ.........﴾ [البقرة ٢٨٢] وهنا قد ورد لفظة "تديرونها" أي الأموال فقد وضحت الآية الأموال وكيفية إدارتها وحالات الدين بما فيه الأموال المدارة.

وثانياً: إن المُطلع على مفهوم الإدارة يعي معنى الإدارة بالأهداف، أي إن الإدارة ترتبط ارتباطا مباشراً بالهدف مهما كان نوعه (كزيادة الربحية أو تحقيق النجاح أو تجاوز العراقيل) كلها أهداف تحتاج لأن تجتمع عناصر الإنتاج بيد إدارة قادرة على توجيهها بغية الوصول للهدف المطلوب، ومن هنا تكمن أسرار الإدارة وتوجيه الفريق نحو إحداث الأثر فيحصل المطلوب وتتحقق الأهداف.

---

١) المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية بالقاهرة، ج٢٠٣/١، الناشر: دار الدعوة، القاهرة، ١٤٣١

وثالثاً: يمكن اعتبار كل ما وصل إلينا من إبداعات العنصر البشري على مدار العصور المختلفة، هو نتاج للجهد الجماعي المشترك وحتى على مستوى الأفكار الفردية فهي تحتاج إلى عمل جماعي حتى تنضج وتنتج عملا، وحتى يحدث هذا فلابد من تلاقح الأفكار من أجل إنضاجها كفكرة كاملة، وعموماً فإن الإدارة ترتبط ارتباطا وثيقاً في توجيه وتحريك العمل الجماعي نحو الإنجاز، مع العمل على تجنب التداخل والتقاطع والنزاع والفوضى، وعلى هذا لم يتفق علماء الإدارة والكتاب والباحثون على تعريف واضح محدد للإدارة، ويرجع هذا الاختلاف إلى عدة أسباب بعضها يرجع إلى طبيعية الإدارة كمتغير سريع، والبعض الآخر مرده إلى تباين اهتمامات وتنوع العوائد من الإدارة ذاتها وأيضا يرجع إلى مداخل تفكير من اشتغلوا بهذا اللون من الكتابة والبحث العلمي إلا أنه من الممكن تعريف الإدارة بأكثر من طريقة وفيما يلي نستعرض أهمية ما جاء في سعي هؤلاء العلماء في هذا السياق العلمي فنجمل التعريفات للإدارة في ما قاله تايلور: (الإدارة هي أن تعرف بالضبط ما تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة) أما ديل فعرفها:(بانها عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة)(١)

- الإدارة هي عملية استخدام الموارد التنظيمية المتاحة لتحقيق أهداف محدده(٢).

- وكما عرفتها موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه.

---

(١) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الادارة والتنظيم، ص ٨، الأكايمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، ٢٠١٧.

(٢) عادل محمد زايد، أداره الموارد البشرية رؤية إستراتيجيه، الانترنت، سنه ٢٠٠٣، ص ١١.

- وعرفها رالف دافيز (Ralph Davis) بأنها عملية القيادة التنفيذية، وعرفها جونيف مي (Jonef.Me) بأنها فن الحصول على أعلى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمه ممكنه للمجتمع، كما عرفها هنري فايول (Henri Fayil) بقوله أن تدير: هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب(١).

- كما عُرفت الإدارة على أنها نوع من التفكير الذي يشخّصه الواقع ويحدد المشاكل وكذلك المعوقات التي تواجه الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والعمل على اتخاذ كل ما يلزم من قرارات تتضمن أساليب مناسبة من أجل التغلب على هذه المشكلات وذلك ضمن إطار الموارد المتاحة.

- كما عُرفت على أنها نشاط ذهني يرتبط بتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ممكنه وذلك بالاعتماد على الجهود المتاحة ضمن إطار الموارد المتاحة أيضاً(٢).

ولقد برزت أهمية الإدارة في أوضح تفاصيلها بعد الحرب العالمية الثانية عام (١٩٤٥) للتوسع الكبير في الصناعات لمختلف مجالاتها والذي دفع المتخصصين في هذا المجال إلى إيجاد نقله نوعيه في تطوير الإدارة كعلم قائم بذاته.

وما زاد من أهمية الإدارة كعلم عن باقي العلوم الأخرى هو وجود تلك المساحة الواسعة للفكر البشري في مجالات التطوير والخلق والإبداع ولا يمكن إغفال الدور الحيوي الذي لعبته ولا زالت تلعبه الإدارة في مختلف المنظمات في عالم اليوم لمساهمتها في تسهيل الأعمال وتحديد أنجع السبل

---

(١) انظر أحمد العبد العزيز، مبادئ أدارة الإعمال، ص ٢، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، الرياض.

(٢) محمد العقله، مفهوم الإدارة ودورة حياة المشروع، ص ٣.

لأدائها وتوضيح المهام بغية التوجيه الصحيح وتركيز الانتباه حول تحقيق الأهداف المرجوة من أي تنظيم.

وقد تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في الحقل الإداري في تناول الإدارة من حيث كونها: علم، فن، ممارسه، مهنه.

- الإدارة كعلم: من خلال مجموعة القواعد والأسس العلمية التي من خلالها يتم التأكيد على الحقائق التي لا تقبل الشك أو الجدل والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة الجامعية أو المعاهد المتخصصة والدورات التدريبية.

- الإدارة كمهنه: من خلال ما تقدمه الإدارة كخدمة للآخرين من أجل تحسين مستوى أدائهم ونوع المخرجات التي تقدمها المنظمات وسينعكس ذلك بالتالي على رفاهية المجتمع.

* الإدارة كممارسة: وتأتي أهمية الإدارة في حال استخدام كل عوامل الإنتاج عن طريق العمليات الإدارية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق الأهداف

* الإدارة كفن: فكلمة فن لا تخلو من المهارة في التطبيق فلو أخذنا تعريف الفن فسنجد أن معناه هو الوصول إلى الأهداف المنشودة عن طريق تطبيق المهارة، وسنجد الكثير من الناس يعتمد على فن الإدارة من خلال الملكات الشخصية المكتسبة والوراثية التي حصل عليها من خلال تجاربه أو التي منحها الله سبحانه وتعالى للإنسان.

ومن خلال السعي الحثيث لاستقراء المفاهيم وفرائض تلك المفاهيم الأربعة من حيث الإدارة كونها علما وفنا وممارسه ومهنة نجد أن الإدارة لا تخلو من هذه الوجهات الأربعة، فإن قيل إن بعض الشخصيات في عالم الأعمال لم يكونوا أكاديميين ولم يدرسوا الإدارة كعلم ولكن اعتمدوا على مواهبهم فهذا فن بحد ذاته، نقول إنهم حين اتسعت أعمالهم استعانوا بذوي الخبرة

والمتخصصين والعارفين بشؤون الإدارة العلمية للخروج من حالة التجربة واحتمالات الخطأ والصواب.
أما اعتبار الإدارة كممارسة فمن المعلوم أن التجربة والممارسة يساهمان في زيادة ونضج الخزين المعرفي للإنسان ويساعدهُ ذلك في ترشيد القرار وتجاوز العقبات، وهي مهنه أيضاً لأن الإدارة بطبيعتها توفر خدمه للفرد وللمنظمة والمجتمع فإن ما يقدّمه التعليم وكذلك الطب وغيرها من المهن نرى في مخرجاتها دلاله واضحة على الأثر المهني لإدارته [١].
إن قدرة الإدارة على توجيه عوامل الإنتاج الوجهة الصحيحة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع جعلت الجميع بحاجة لخدماتها فهي بلا شك راعية وموجهة لذلك.
وبعد متابعة كافة التعريفات التي سبق وعرضت نجد أن الإدارة تلخصت في عدة سمات بارزة ومنها:
وحدة الهدف وبروزه.
الوصول للأهداف يكون بصيغة جماعية مؤثرة.
دور الآخرين في تنفيذ الأهداف.
سعي الإدارة الراشدة للوصل إلى أعلى الأهداف.
استخدام أفضل الوسائل للوصول إلى أعظم النتائج.
الإدارة الراشدة تلك التي تأخذ بعين الاعتبار الفرد المشارك في تحقيق النتائج فلا عبرة بنتائج مع تجاهل من وصلوا إليها.

2- إدارة الموارد البشرية:-

إن كثافة الحركة العمالية أدت إلى نشأة النقابات مما أدى لظهور هذا العلم نتيجه حركة العمال النقابية حيث تشكلت بدايات إدارة الموارد البشرية

---

(١) اعتصام الشكرجي، القيادة وأثرها في إدارة الموارد البشرية، ص ٢٢، مركز الكتاب الأكاديمي، القاهرة، ٢٠١٤.

لتحسين ظروفهم المعيشية، وظهرت بداية باسم إدارة العاملين، وكانت هذه بداية ظهور معنى للإدارة، ثم بعد دخول العولمة ظهر اسم ادارة الموارد البشرية أضافت لنشاطاتها التقليدية المعروفة اعتمادا على البيئة الاستراتيجية الجديدة التالية:- لتمثل عدة وظائف رئيسة هادفة إلى:

- التنمية التنظيمية.
- تحسين إدارة المعرفة.
- التخطيط لمسارات التطور الوظيفي.
- تنوع وتعدد شبكة المنافع المقدمة للعاملين.
- ابتكار تصميم وتقييم الوظائف.

تتركز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال تركيزها على العنصر الأساس الذي تتعامل معه وهو المورد البشري الأصيل الذي تقوم عليه حركة وعجلة الإنتاج في أي مؤسسة أو أي قطاع من قطاعات العمل ولكونها إدارة وظيفية توجد في مختلف المنظمات، وحيث حساسية هذا العنصر والمورد البشري في كونه متغيرا في قواه وتفكيره ومستوى أدائه ومعلوماته وخبراته ومتأثر بعلاقاته المختلفة مع الآخرين في البيئتين الداخلية والخارجية ومتقلب من حيث المزاج والشعور بالحب والكره والرغبة والإحجام؛ ولذا فإنه مع تقدم التقنية والروبوت ودخول الآلة حيز المنافسة مع الإنسان حيث إنها بالفعل قد اختصرت كما ووقتا من الأعمال ورغم هذا كله إلا أن الانسان ما زال سيدا على عرش التشغيل دون منازع فلو افترضنا قيام الآلة بكم هائل من الأعمال بوقت قصير إذا فمن الذي شغلها أصلا وقام بتشغيلها بل من الذي أنشأها وركبها لتدار وتنتج؟ وفي حالة تعطلها من القائم على إصلاحها؟ إنه بلا شك ذلك العنصر الذي لا يمكن الاستغناء عنه لما حباه الله تعالى من عقل وقدرة تفكير حدت به أن يصنع الآلة التي دخلت معه حلبة السباق معلنة منافسته فيما يعرف. ولذا فإن المورد البشري له قيمة تنافسية مهمة في المنظمات، هذه القيمة مرجعها الأساس هو استحالة تقليده، وتنامي عطاءه الخلاق

وابتكاراته المتجددة، ولأن العنصر الإنساني هو العامل المحرك والمخطط والموجه لكل عوامل الإنتاج الأخرى، لذلك اختلفت وجهات نظر المتخصصين في الحياة العلمية والعملية في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية،[1] وقد برزت وجهتان أساسيتان، كان لوجودهما مجموعة أسباب، منها: كبر حجم المنظمة، ونوع المنتج، وموقع الإدارة في الهرم التنظيمي، وكذلك نظرة الإدارة العليا ودرجة اهتمامها بإدارة الموارد البشرية، وغيرها من الأسباب التي ساهمت في تبلور الرؤيتين، ووجهتا النظر هي:-

أ- وجهة النظر القديمة والتقليدية:

حيث يقول أصحاب هذه الرؤية إن الموارد البشرية وإدارتها ما هي إلا بعض المهام قليلة الأهمية في دولاب الشركات والأعمال، وإن جل أعمالها روتينية محضة قائمة على التكرار في التنفيذ دون ابتكار أو تجديد ومن أمثلتها حفظ المعلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينه ومتابعة النواحي المتعلقة بهم مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات، ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تشغل اهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنظمة وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

ب- وجهة النظر الجديدة:

اتجه أصحاب هذه النظرة إلى اعتبار الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى صاحبة الجلالة في تحقيق الربح كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره في الكفاءة الإنتاجية للمنظمة. إن مفهوم إدارة الموارد البشرية اتسع ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط

---

(١) اعتصام الشكرجي، القيادة وأثرها في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص ٢٧.

الموارد البشرية، جذبها واستقطابها، تحفيزها، وتنمية وتدريب تلك الموارد بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنظمة[١].

- ومن التعريفات أيضا لإدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط المسئول عن إدارة الموارد البشرية سواء كان منها ضمن قوة العمل للمنظمات أو القادرين على العمل ولم تتهيأ لهم فرص العمل في منظمة محدده[٢].

- ويرى البلوط في كتابه أن إدارة الموارد البشرية "تلك التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المنظمة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكّنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة"[٣].

- كذلك قد قال الهيتي في تعريفه إنها "المسئولة عن إنجاز نشاطات خاصة بالفرد والمنظمة، فهي الإدارة المسئولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجيهيه لزيادة الفاعلية كالاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافئة"[٤].

---

(١) صلاح الدين الباقي، أدارة الموارد البشريه، الدار الجامعيه الاسكندريه، مصر، سنه ١١٩٩، ص ١٥.

(٢) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشريه مدخل ستراتيجي، الحامد للنشر والتوزيع، سنه ٢٠٠٠، ص ١٩.

(٣) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ص١٨، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط ٢٠٠٢.

(٤) خالد عبد الرحيم إلهيتي، أداره الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مصدر سابق، ص ٢٩.

(٥) سنان الموسوي، أدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، ص٢٩، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، سنه ٢٠٠٠.

- كما عُرفت إدارة الموارد البشرية، بأنها الإدارة المسئولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.
- إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها[١].
- ومن التعريفات المهمة في هذا السياق كما أنها الأداة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها، وتطويرها، والعمل على استقرارها ورفع الروح المعنوية كما تقوم هذه الإدارة أيضاً بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدتها الإدارة العليا في المنظمة، وكذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعاملين فيها[٢].
ومن خلال العرض السريع للتعريفات السابقة نجد خطا واصلا بين كل هذه التعريفات تتلخص خصائصه في:
١- حساسية الموارد البشرية وأهميتها للمنظمات.
٢- تركز المهمة الرئيسة للموارد البشرية في توفير المورد المناسب للعمل المناسب.
٣- الاهتمام بدراسة كافة الجوانب المحيطة بالمورد البشري لضمانة جودة الإنتاج.
٤- الهدف هو السعي لاستقطاب أفضل العناصر للمؤسسات.
تنمية وصقل قدرات العنصر البشري من أهم جوانب عمل الموارد البشرية والإدارات الخاصة بها.

---

(١) احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط ٢٠٠٤، ص١٢٦.

٦- سعي إدارة الموارد البشرية من خلال التدريب إلى رفع كفاءة الأفراد في أداء وظائفهم مما ينعكس ذلك على الفرد أداءً وعلى المنظمة من خلال نوع المخرجات وكذلك على رفاهية الفرد في المجتمع.

٧- الوقوف على ظروف العمل وتوفير البيئة المحفزة للمورد البشري لضمان الإنتاج الوافر الذي يحقق أكبر عوائد الاستثمار في ذلك المورد.

٨- رفع الروح المعنوية وتحفيز العاملين من أهم مساعي إدارة الموارد البشرية المميزة والتي من خلالها تم إنشاؤها بالمنظمات.

٩- رسم السياسات والاستراتيجيات فيما يخص التشغيل القائم على المورد المشغل.

١٠- تهتم إدارة الموارد البشرية بعنصر متابعة الأعمال وتطبيق الأنظمة واللوائح داخل المؤسسات.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل
- إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء البشرى الجيد التي تتجسد في (المقدرة x الرغبة). حيث إن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.
- تحقيق معادلة مستوى الأداء البشرى الجيد من قبل إدارة الموارد البشرية سيحقق مخرجات أساسية لدى العنصر البشرى.
- دمج أهداف العنصر البشرى في العمل مع أهداف المنظمة وشعوره أن نجاح المنظمة نجاح له نفسه.

مما تقدم يمكننا الوصول إلى تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية يتمثل في:

سلسلة من الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري والتي تهدف إلى إيجاده بالمؤسسات من خلال التخطيط لاستقطابه وتمكينه المهني والمهاري بما يضمن رفع إنتاجيته من خلال متابعة أدائه عن طريق التحفيز والتدريب والإشراف التام على مستوى تقدمه في الأعمال وتوفير البيئة المناسبة له.

3- التدريب:-

يتنوع نشاط الموارد البشرية ووظائفها لتشمل كافة البرامج والخدمات المقدمة للرقي بالعنصر البشري ومن ضمن هذه الخدمات المقدمة خدمة التدريب الشامل لكافة المهارات والعناصر المختلفة.

فموضوع إدارة الموارد البشرية من الأهمية ما يجعله في مقدمة الموضوعات التي تشغل اهتمام المخططين الإداريين والساعين لرسم السياسات والاستراتيجيات المستقبلية لمنظمات الإعمال وللمجتمعات بصورة عامة، فهو يشكل التحدي لجميع المنظمات في مختلف الدول سواء كانت متقدمة أو نامية، وكيف لا؟ والإنسان هو الوقود الفكري الذي يحرك عوامل الإنتاج الأخرى من الحركة والانطلاق والاندماج لتحقيق الرفاهية للجميع.

وكذلك برزت أهمية هذا العامل الرئيس في زيادة الإنتاجية تماشيا مع طبيعة الموارد البشرية وما تمتلكه من مهارات متجددة ومتطورة بتطور المخزون الفكري للإنسان وتراكم الخبرة التجريبية إضافة إلى التباين في القدرات البدنية والفكرية والعقلية بين فرد وآخر. فالمخطط الاستراتيجي في منظمات الأعمال حريص على استحصال الكفء والأقوى والأفضل في أداء الوظائف بمختلف المجالات لذلك كان من ضمن هذه الخطط والاستراتيجيات التدريب لضمان استمرار الأداء المميز للعنصر البشري.

إن تأثير التدريب في الموارد البشرية بات ملحوظا وخاصة أنه يعزى إليه كثير من الأدوار في صقل واختيار العنصر البشري الفعال والذي يعد ركيزة أساسية لتقدم المؤسسات ونهضة الدول، ولقد انتشرت في الفترات الأخيرة

البرامج التدريبية ونمت بذرتها وخاصة مع تنامي التطوير في العنصر البشري؛ ولهذا أنشأت الشركات المختلفة أقساما مختلفة للتدريب وأصبحت تجارة رابحة يعزى إليها تطوير الأفراد ومع انتشارها السريع أيضا انتشرت معها المغالطات في كثير من الأصول التدريبية الرصينة والمخالفات التي قد تكون علمية بل وتتعدى أحيانا إلى مغالطات شرعية مما دفع الكثيرين إلى الشك في عملية التدريب من أساسها وأنه أصبح لونا من الدجل والضحك على الآخرين؛ وهذه وجهة نظر البعض نظرا لعدم وجود المتخصصين والذين مارسوا التدريب كوسيلة لعرض تخصصهم والرقي بالعنصر البشري في مجال التخصص عن طريق المادة الثرية والعرض المميز والتشويق الرائع بما يسهل معه التعلم ونمو الأفراد في مجالات متعددة، أما دخلاء التخصص والذين كثرت برامجهم هذه الأيام وبارت تجارتهم بعد إفلاس تلك البرامج المشوهة والتي اندرجت تحت مسمى التدريب أيضا " التبس الحابل بالنابل" واعتبروها أسهل وسيلة لكسب الأموال وأسرعها، ومع هذا لم يكن للعقل المسلم في المجتمعات المختلفة ضمانة لتحديد الجودة في التدريب ومن أين يتلقى تدريبه ؟ خاصة لتعدد من يقدم مغالطات في الجانب العلمي والتطبيقي أيضا ولهذا يأتي هذا الباب لتوضيح تعريف وأهمية التدريب وانتقاله من كونه عملية تهدف إلى نقل معلومة إلى الضمانات الحقيقة لصحة هذه المعلومة، وهل استطاع المدربون في البرامج المختلفة أن يعكسوا صورة حقيقية لمدرب المستقبل؟ ذلك المعهودة إليه جودة المخرج التدريبي والذي يسعى إلى تعليم الناس الخير والتخصص الذي يحمله وأن ينتقل من ضيق التفكير في كون التدريب تجارة إلى كونه رسالة، فأيما مدرب قد نقل نفسه من مربع المكسب والخسارة فيما ينقله من علم إلى مربع التأثير الفعال في متدربيه هادفا نقلهم إلى من الجوانب النظرية إلى أصول التطبيق للمهارات المراد إكسابها وفق متطلبات الجودة في الأعمال سواء دينية أو دنيوية على حد سواء فقد أفاض على الناس بخير وفير، ولهذا سيعرض البحث باستفاضة

عملية التدريب وأثرها في تغيير الفكر وعمقها في تغيير الواقع وتحسين الأداء.

تعريف التدريب:

منذ أن بدأت أروقة المكاتب العاملة في مجال الموارد البشرية تتحدث عن تأهيل العنصر البشري وإكسابه المهارات اللازمة ليرقى بمستواه؛ حينها بدأ الحديث عن التدريب وظهرت جملة (الموظف يحتاج للتدريب والتطوير) وبناء على هذا بدأ التخطيط والإعداد المسبق لهذه العملية المحورية في سلم نمو المهارات والمعارف لدى الموظفين.

ولعل ما زاد من إبراز دور التدريب ومفهومه في منظومة الموارد البشرية هو ظهور وتطور عنصر التصنيع وخاصة الآلات التي تدار بالتكنولوجيا الحديثة والذي كان له الأثر البالغ في الظهور الواضح للتدريب. بداية قبل أن نتجه نحو التكنولوجيا وتطورها كونها هي المسؤولة عن الحاجة المتزايدة لمدخلات التدريب للموظفين من المهم أن نفهم أن هناك عوامل أخرى تساهم في هذا الأخير. فالتدريب ضروري أيضًا للتطور الفردي والتقدم الشخصي للموظف بعيدا عن التكنولوجيا والتمرس على الميكنة وخلافه، لذا فيعتبر التدريب في الوقت الحالي محفزا من محفزات العمل إذا ما قد اقترن بسلسلة من التطمينات للموظف التي تأتي على سبيل التحفيز مثل "إن بإمكانك الترقي في سلمك الوظيفي إذا ما قد اكتسبت هذه المهارات أو تلك، وهذا ما سيوفره لك البرنامج التدريبي والذي ستكون أول المرشحين له" بهذه الجمل السحرية في العرض نكون قد عمقنا لدى الموظف عدة نقاط إيجابية تجاه التدريب ومنها:

- التدريب سبيل تعلم واكتساب للمهارات.
- كن يقظا في مشاركتك لما تحصله من مهارات أولا قبل ما تسمعه من كلمات.

- التدريب مفتاح العبور للمرتبات الوظيفية المتقدمة.
- التدريب طمأنة واستقرار وظيفي.
- الترشح للتدريب بمثابة ضمانة شخصية للموظف كونه من المقبولين والمستثمر فيهم داخل الشركة.

وبالتالي يعتبر التدريب دافعا من الدوافع التي تجعل الموظف حريصا على العمل في المنظمة والاجتهاد فيما يكلف به من مهام ليس فقط لتحقيق العوائد المالية، بل أيضا تحقيق الرضا الوظيفي. ولذا فإن احتياجنا للتدريب قد زاد في الفترة الأخيرة نظرا لتحديث اتجاهات السوق وتغير خارطة الأعمال، وهذا قد ثبت بالدليل القاطع في فترة توقف الأعمال حضوريا فترة انتشار فيروس كورونا وآثاره التابعة لهذا الانتشار واقتصار الأعمال عن بعد من غير المكاتب، وأصبحت إدارة المهام كلها تتم إلكترونيا وهنا توقف عن العمل كل من لا يجيد التعامل مع تكنولوجيا العصر الحديث، وعندها صار التدريب لزاما لكل شخص يريد أن يرقى بنفسه وبمهاراته الشخصية في مجال التخصص نظرا للتغير السريع الذي لازم فترة كورونا وتغير سياسات التوظيف وخاصة مع دخول مواليد عام ٢٠٠٠ أو ما يطلق عليهم جيل (Z) أو الرقميين وهم جيل منتصف التسعينات إلى منتصف العقد الأول من الألفية لقد تمكنوا من إبراز قدراتهم الجديدة على ساحة التوظيف وأصبح التعامل الرقمي من خلالهم هو سيد الموقف لأن هذه الفئة بالذات قد عاصرت التحول التكنولوجي في المعلومات فأصبح التنافس معهم صعب في الوقت الحالي لأن المهام الجديدة في الوظائف والأعمال تتطلب قدرة هائلة في التعامل الرقمي عكس ما كان سائدًا من الأعمال المكتبية سابقًا ولهذا فإن فرصة التنافس الوظيفي مع هؤلاء أصبحت شاقة وخاصة أن سرعة تعاملهم الرقمي أتاح لهم فرصًا وظيفية جديدة.

ولهذا فيما يلي أهم عاملين يساهمان في زيادة الحاجة إلى التدريب والتطوير في المنظمات:

- التغيير السريع والمفاجئ في عالم الأعمال.
- الرغبة في التنمية الذاتية.

ولهذا ينبغي العودة إلى مراجعة تعريف التدريب والذي قد تعددت تعريفاته وفق منظور كل تعريف سواء من منظور الموارد البشرية أو رؤية القائمين بالتدريب أنفسهم أو المشاركين بالبرامج التدريبية.

جوانب تعريف التدريب:

تعددت تعريفات التدريب فالبعض ركز فيها على المعارف والآخر تعدى المعارف إلى المهارات والبعض ركز على المردود من بعد التدريب والآخر ركز على الأنشطة ولذلك نورد بعضا من التعريفات المختلفة التي ذكر فيها التدريب ومنها:

اولا التعريف اللغوي:

درَّب) : فعل

درَّبَ يدرِّب، تدريبًا، فهو مُدَرِب، والمفعول مُدَرَّب.

درَّب ولدَه: علَّمه وحنَّكه وثقَّفه.

درَّبه على الشَّيءِ: درَّبه في الشَّيء: عَوَّدَه إيّاه ومَرَّنَه عليه[1].

ثانيا: التعريفات العامة للتدريب:

كمدخل لفاعلية التدريب ومدى قدرة التدريب على إحداث الفارق في الأداء للموظف المشارك ببرامج تدريبية، تم رصد عدة تعريفات من خلال الممارسات التدريبية المختلفة فالتدريب:

"تلك الممارسات والتي تستهدف إعداد وتأهيل الأفراد من كافة النواحي الفنية والإدارية والمهنية عن طريق إكسابهم جدارات ومهارات ترفع من قدراتهم على الإنتاج".

---

(١) معجم اللغة العربية المعاصرة، أحمد مختار عمر، باب درب، ج٧٣٢/١، عالم الكتب، الرياض، ١٤٢٩.

من خلال هذا التعريف وحتى يؤتي التدريب أكله ينبغي أن يراجع المختصون والمعنيون بالتدريب نواتج عملية التأهيل ومقدار ما تحقق من معارف ومهارات على أن يقاس الإنتاج ومدى تقدمه بعد التدريب.

"العمليات المخططة والتي تسعى لتغيير الاتجاهات السلوكية وإكساب المعارف وصقل المهارات من خلال خبرة تعليمية لبلوغ مستوى أداء مميز في الأنشطة الوظيفية تبعا لاحتياجات المؤسسات"

وقد أشار هذا التعريف إلى التخطيط لعملية التدريب لضمانة فاعليته، وحتى نستطيع من خلاله تعديل السلوكيات وإكساب المهارات والمعارف بغية الوصول لمستوى أداء أفضل من القائم.

"سلسلة الجهود الهادفة إلى زيادة معلومات ومعارف المشارك وبالتالي تزداد مهاراته فيستطيع تطوير أدائه للمهام الموكلة".

يلاحظ على هذا التعريف أنه لم يغفل جهود التحضير والإعداد والتنفيذ للبرامج واعتبرها موصلة إلى زيادة المعلومات والمعارف والمهارات فتنتج المهام بصورة أفضل وأرقى.

"البرامج الساعية لتطوير ما لدى المشارك من معارف ومهارات وخبرات بما يزيد من كفاءته في الأداء لعمله القائم أو يصحح أخطاء الأداء.

أما هذا التعريف فقد أظهر مساعي التدريب وركز على عملية التطوير للمخزون المعلوماتي ومقدار الخبرات التراكمية للمشارك وتطويرهما بغية جودة الأداء أو تصحيح الوقت.

"مجموعة العمليات التي تسعى إلى رفع مستوى جاهزية المورد البشري وصقله بالمهارات المطلوبة والتي يستخدمها الموظف في العمل بعد إتمام معارفه ومهاراته.

وهذا التعريف قد سعى إلى اعتبار الجاهزية عنصرا أساسيا كناتج من نواتج التدريب.

ثالثا: التدريب في الاصطلاح وعند أهل هذا التخصص اتجهت التعريفات إلى عدة مفاهيم تعتمد على وجهة نظر المعرف ونظرته لعملية التدريب ومنها:

اعتمد ويليام تريسي في تعريفه للتدريب والتطوير فقال "هما تضمنان كل خبرات التعلم التي يزود بها العاملون من أجل إحداث تغيير في السلوك يؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف المؤسسة"[١] ونلاحظ أن هذا التعريف اعتبر التدريب وسيلة تعلم يزود بها العاملون لتغيير السلوك بهدف تحقيق أهداف المنظمات والشركات ولعل هذا التعريف سيكون مدخلا نرتكن إليه في البحث.

وذهب أحمد صقر عاشور إلى أن التدريب "سلسلة من الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم"[٢] وهذ التعريف قد اتجه إلى المناشط المنفذة أثناء عملية التدريب وركز على المهارات في المقام الأول ثم ذكر المعارف وتنميتها وبالربط بين التعريفين السابقين نجد أن أحدهما اتجه إلى اعتبار التدريب تعليما والثاني ركز على المهارات والمناشط ثم تنمية المعارف.

كما يعرف التدريب بأنه" نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات، والمهارات التي تؤدى إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله[٣].

وأما Dessler يقول "إن التدريب هو العملية التي تهدف إلى تعليم الموظفين الجدد المهارات لأداء وظائفهم الأساسية[٤].

---

(١) تصميم نظم التدريب والتطوير ويليام تريسي، ص ١٥ معهد الادارة، الرياض ٢٠٠٤.

(٢) ادارة الموارد البشرية، احمد صقر عاشور، ص ٢٣٩، دار المعرفة الجامعية، القاهرة ١٩٩٧.

(٣) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، ص ٢٥٢، الدار الجامعية، الاسكندرية، ١٩٨٨.

(٤) Dessler, , "Human Resource Management", Eighth Edition, Prentice Hall, USA,١٩٩٩

ويرى البعض بأن "التدريب عملية تعليم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل، وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء"

وأمد أخرون بأن التدريب سبيل مهم لإيجاد أجهز إدارية فعالة قادرة على تلافي القصور في الكفاءات الإدارية المتاحة.

التدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لإعادة تأهيل الأفراد والتقدم من أجل أداء وظائفهم. الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها ويتفق معظم الباحثين والممارسون للإدارة في أن المنظمات تنمو وتتطور، وتتعدد وظائفها بصورة كبيرة، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات مواكبة التطورات، وأن تقوم بمراجعة سياساتها، وأهدافها، ونشاطاتها المتعلقة بتدريب أفرادها، حتى يكون هناك توازن بين قدراتهم، ودورهم الجديد في التنمية والتطوير[1]

وعلى هذا يمكن أن يلخص جملة ما عرض سابقا في هذا التعريف الجامع:

التدريب إذا:

"مجموعة المناشط المقدمة، والهادفة إلى نمو المعارف واكساب المهارات، فتزداد الدافعية وتحسن الاتجاهات فيتغير السلوك والأداء وترقى الإنتاجية، وفق التوافق بين خصائص وقدرات الموظف، وبين متطلبات العمل بما يضمن تحقيق الأهداف".

وبالتالي يعبر التدريب عن ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء، وهو عملية منظمة ومستمرة ترمي إلى تحسين أداء العاملين في العمل، ليكون أداءً فعالاً لتحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك

---

١) واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية، بودولة، جمال وأيوب، ص ١٠، أبحاث اليرموك، المجلد ١٩، العدد ٣أ، أيلول ٢٠٠٣.

العمل من خلال قيام الموظف بأعمال ومهمات معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف المؤسسة التي يعمل بها.

مسارات عمل التدريب:

بالنظر لكافة التعريفات المقدمة سابقا والتي أوضحت ديناميكية عملية التدريب ومستهدفاتها ومرتكزات عمل البرامج التدريبية، نجد أن جميعها قد أجمعت على مسارات عمل ثابتة في كل التعريفات، حيث تعتبر هي مجالات تأثير التدريب ومنها:

- المسار المعرفي:

ذلك المسار الذي يمثل أول مستخرجات التدريب والتي يسهل قياسها والتعبير عنها من خلال الزيادة الحاصلة في مجموع المعلومات التي وصلت للمشارك فوق ما يملكه وبالتالي يستطيع أي مشارك ببرنامج تدريبي رصد هذا المسار في شخصه ومعلوماته فيقيم مدى جودة البرنامج معرفيا.

- المسار المهاري:

حيث يمثل أهم مسار يمكن اعتباره مؤثرا في أداء المشارك بالبرامج التدريبية وعليه يعول مدى التقدم في الأداء وتقليل الفاقد فالمهارة تعبر عن عمل، سواء حركي وعضلي واضح أو ذهني قائم على التفكير وغزارة الإنتاج الذهني، أو مهارة في السلوك الاجتماعي والاندماج مع الفريق، إذا فالمهارة تحرك الفرد نحو جودة الأداء، ويمكن للمشرفين والموظفين أنفسهم ملاحظة التغير الحاصل في هذا المسار.

- مسار الاتجاهات:

تمثل الاتجاهات مسارا خفيا حيث يعتمد في رصده على مقدرا الشعور والقناعات المتغيرة ومن ثم التغير في الرغبات، ومتابعة الحالة النفسية والتغير في المزاج تجاه حالة معينة، وتغيير القناعات عن مفاهيم بعض الأشياء ويعتبر هذا المسار من أعقد المسارات في رصد تقدمها فهو عكس المعلومات والمهارات حيث يتمتع بجانب التقدير المعنوي لا الحسي.

4- تعظيم وتنمية العائد:-

إن لكل عمل نتيجة وقد سعى الإنسان في بداية نزوله إلى الأرض إلى الوصول إلى نتائج بحثه وتحريه حتى يكون عمله ذا أثر بالغ يمكن أن يستثمر فيه ويستطيع أن يجني ثمار جهده وعمله حتى شكلت النتائج معظم مساعي الإنسان فكلما حاول الإنسان أن يجتهد وينتج كلما وجد أمامه نتائج جهده وإنتاجه حتى أصبح ينظر لجهده كم يساوي من نتائج وما مقدار ما سيتحصل عليه بعد ذلك؟ حتى في مجال الاستثمار في كافة المجالات ولذا بدأ يبحث عن تعظيم العائد من الاستثمار في كافة المجالات التي يتجه إليها في حياته العملية كلها، ولذا فإن العائد من الاستثمار هو " مجموع نواتج العملية الاستثمارية في أي عمل كان وربما تحمل هذه النواتج فوائد أو منافع أو ريع أو أرباح قد تساهم في ارتفاع القيمة السوقية للاستثمار مقارنته بقيمته الاسمية[(١)]" ولذا تسعى المؤسسات إلى أن تصل إلى تحديد دقيق لنواتج أعمالها التدريبية، سعيا منها إلى أن تساهم تلك الأنشطة في تحقيق أهداف العمل؛ وحتى يتحقق ذلك ينبغي أولا تحديد المقاييس التي بواسطتها يمكننا رصد وتقييم المخرجات التدريبية ومدى فاعلية برنامج التدريب، وملاحظة التوجهات الجديدة للمشاركين ومدى تغيير المهارات والمعارف والتي ينبغي أن تكون مرتبطة ارتباطا وثيقا باستراتيجيات العمل وأهداف ورؤى المنظمات، وخاصة وأن بطاقة الأداء المتوازن أضحت سبيلا ناجعا للتحقق من هذا كوسيلة فعالة لقياس مدى التغير.

إن العوائد من الاستثمار قائم على معاجلة أساسية وهي حساب نسبة التكلفة الرئيسة وحساب المنافع المتحصلة، والذي سيأتي الحديث عنه لاحقا. ولكن هل النظر لمنافع المؤسسات جراء التدريب وأثره هو نفسه النظر لمنافع

(١) نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الادارية، ص ٥٤، دار امجد للنشر، القاهرة، ٢٠١٥.

الأفراد التي يتحصل عليها الفرد إذا انتهج طريقا للتميز باستخدام التدريب كوسيلة تطوير وتنمية ذاتية؟ أم أن العوائد مختلفة؟

إن عوائد الاستثمار في التدريب ينغي أن تكون واحدة سواء المتدرب فرد أو مجموعة داخل شركة ولكن قد يكون حجم العائد مختلف خاصة فيما يخص الأعداد والأرقام. فتعظيم العائد هو المحاولة للاستفادة القصوى من كل سنت أو قرش يصرف في نطاق التدريب سواء كانت جهة الصرف شخص أو شركة، حتى ينتج عن الاستثمار عائد تسعى الجهات المتخصصة إلى زيادته بما يتوازى مع الجهد المبذول والمصروف وعلى هذا يمكن تعريف تعظيم العائد على أنه:

"تلك الممارسات التي تستهدف الحصول على أعلى قيمة عوائد نتاج الاستثمار في الأعمال المختلفة".

الاستثمار في التدريب:-

يبدي معظم قادة الموارد البشرية اهتماما وحرصا بالغا على توفير عائد من الاستثمار في التدريب، وبدون هذا العائد قد تتقلص الموارد المتاحة لهم، أو قد تفقد الوظيفة بأكملها مصداقيتها وأهميتها بالمنظومة الإدارية ككل، لإن التدريب يمكن أن يؤثر على الأداء الإجمالي للمنظمة من خلال مساهمته في خفض تكلفة أداء العمل نتيجة انخفاض أخطاء التشغيل وزيادة الإنتاجية وزيادة معدل العائد من الاستثمار، كما يتحدد العائد بالمفهوم الاقتصادي من الناحية النظرية بالدخل الذي يعكس جميع المزايا والمنافع النقدية وغير النقدية الذي ينتج طوال فترة عملية الاستثمار، أما من ناحية التطبيق فيتحدد العائد في أنه تيار الدخل القابل للتقويم في شكله النقدي ويعرف العائد على أنه "تيار الدخل الذي يدره الاستثمار طوال حياته الإنتاجية ويتحصل الاستثمار في استخدام الموارد الحالية من أجل الحصول على دخل أعلى في

المستقبل القريب، وتكلفة الاستثمار تتمثل في الدخل الذي يضحى به نتيجة استخدام هذه الموارد بينما عائده يتمثل في الدخل الذي يتحصل عليه [1].

ينبئ العائد من الاستثمار بصفة عامة عن الكسب الذي قد يعود للأفراد أو المنشآت العامة أو الخاصة من جراء

ذلك الاستثمار، وتلك الفوائد التي تم الحصول عليها يمكن أن ترجع بصورة مباشرة كنتيجة للعملية الاستثمارية.

وتلك العوائد قد تشمل كسبا أو ربحا من السهل قياسه، وقد تشمل أيضا فوائد أو منافع من الصعب قياسها.

وفي الغالب تتعلق تلك الفوائد التي يمكن قياسها بتلك الفوائد التي يمكن ربطها مباشرة بالاستثمار، وقد تأخذ الأشكال التالية:

١. زيادة الإنتاجية.

٢. زيادة الإيرادات والأرباح.

٣. تقليل نسبة إصابات العمل.

٤. تقليل نسبة أعطال الآلات والمعدات.

كل هذه النماذج إنما هي ملحوظة ويمكن رصدها بل وقياسها وتقويمها بأرباح.

أما بالنسبة للفوائد التي لا يمكن قياسها بسهولة، فقد تكون لها علاقة غير مباشرة بالاستثمار في التدريب، ويطلق على هذا النوع الفوائد الضمنية، وقد تشمل الفوائد الضمنية:

١- ارتفاع الروح المعنوية والولاء التنظيمي.

٢- ارتفاع مستوى الثقة بالنفس بين الأفراد.

٣- زيادة في مستوى الرضا عن العمل.

٤- زيادة فرص الترقي الوظيفي.

---

(١) يحي زكريا خليفة، تعظيم العائد من الاستثمار في التدريب، ص١٠٢، القاهرة ٢٠١٧.

العائد الاستثماري في التدريب:

يعود الاهتمام المتزايد بتحديد العائد من الاستثمار في التدريب لفشل النظام التقليدي للمحاسبة في تقديم معلومات دقيقة لمتخذي القرار للإستفادة من الموارد التدريبية المتاحة، والذي ينظر للتدريب كعنصر تكلفة بدلا من اعتباره عنصر استثماري. ويعتبر هذا خلطا كبيرا في المفاهيم يحتاج إلى جهد كبير لتغيير النظرة العامة للتدريب، ولكن قد تكون المشكلة في أنه لا توجد إجراءات واضحة ومتفق عليها في تحديد هذا بدقة.

تعددت دراسات تحديد العائد من الاستثمار في التدريب وأشارت إلى الصعوبات المرتبطة بقياسه وكذا ربطها بالأداء المؤسسي ويرى البعض أن مفهوم العائد من الاستثمار في التدريب تعود جذوره لحقل المحاسبة والمالية. حيث إن أحد الأساليب الشائعة الاستخدام في تحديد العائد من أي استثمار هو أسلوب تحليل التكاليف والمنافع. فالتدريب عبارة عن استثمار من قبل المنظمة في الأفراد العاملين بها. وهو بذلك لا يختلف عن أوجه الاستثمار الأخرى التي تقوم بها هذه المنظمة. ويشكل قياس العائد من التدريب مجال اهتمام للعاملين بالتدريب، فعلى أساسه يمكن تحديد المنافع المتوقعة من الأنشطة التدريبية، كما يمكن أن يشمل هذا التحديد للعائد من الاستثمار في التدريب سلسلة من العناصر الضمنية وغير الضمنية، التي تعود بالفائدة على الأفراد والمنشآت والمجتمع ككل. ويحتاج تحديد العائد من الاستثمار في التدريب إلى الأخذ بالاعتبار مجموعة من العناصر المتعلقة بمكان التدريب سواء كان تدريبا رسميا والذي يدار بواسطة مدربين محترفين في معاهد تدريبية، أو تدريبا غير رسميا والذي يتم داخل المنظمة بواسطة المشرفين أو زملاء العمل متلائما ومتناغما مع ظروف العمل والاشراف، أو التدريب عن بعد أو التدريب الذاتي، حيث يسعى الأفراد للحصول على العديد من الفوائد من جراء مشاركتهم في البرامج التدريبية.

عمليات التدريب وأهميته:

أولا: النظرة الشاملة للتدريب:

يعد التدريب أداة من أدوات التطوير والتنمية للعنصر البشري وتنميته، حيث يعتبر التدريب وسيلة تحقيق وتخريج عامل مؤهل بطريقة أكيدة لتحقيق الأهداف المطلوبة منه إحداثها عند تطبيق الموظف للمهام بعد التدريب، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت الطاقات البشرية المدربة من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساساً في نمو الثقافة والتطور المعرفي والمهاري، وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه.

وعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدة كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر ومن حضارة إلى أخرى، ولذا يعد التدريب أثناء الخدمة هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بما يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة، فالتدريب يقدم معارف ويضيف معلومات متنوعة، ويكسب مهارات وقدرات وينمي الاتجاهات الإيجابية، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب، وصولا للمستهدف.

فعلى سبيل المثال بالنسبة للدول نجد فرنسا مثلا تلزم الشركات بنسبة ١٣٪ من استثماراتها لتصرف على تدريب موظفيها ضمانة لجودة أعمالهم وأما في قطاع المؤسسات والشركات فمثلا شركة IBM في عام ١٩٩٠ أنفقت ٤٠ مليون دولار لتدريب موظفيها إيمانا منهم بأن التدريب يساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين مما يؤدي إلى تحسين المناخ الوظيفي فينعكس ذلك على

جودة وغزارة الإنتاج. ومن الأدلة أيضا إنفاق شركة فيديرال إكسيبرس ٢٢٥ مليون دولار سنويا فقط لتدريب موظفيها وهو يمثل ٣% من الإنفاق في الشركة لضمان جودة الأداء الراقي فهي تقوم يوميا بتقييم الأداء في عدة جوانب كرضا العملاء ومواعيد الاستلام والتسليم وسلامة التوصيل كل هذا ضمانته الوحيدة التدريب والتأهيل والصرف على التدريب الفعال[1].

ولو نظرنا إلى التدريب كرافد أساسي لا يمكن الاستهانة بدوره في تنمية الموارد البشرية للشركات والمنظمات والجهاز الحكومي لدفعنا ذلك إلى مزيد من التجويد والتحسين في تلك المناشط التي ترقى بالعنصر البشري وتنمي قدراته وملكاته ولهذا ستكون إسهامات التدريب في عدة نقاط في نطاق الموارد البشرية للمؤسسات والتي يمكن رصدها في:

التوظيف:

إن استقطاب العناصر الأساسية لأي مؤسسة يرتكن على الانتقاء والذي بدوره يبحث في الأشخاص المؤهلين أو الذين لديهم استعداد للتأهيل ومن هنا تبرز أهمية التدريب في إمداد المؤسسات بالعناصر المؤهلة التي تساهم في إنجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة.

تخطيط المسار المهني:

إن التدريب يساهم في إعادة رسم المسار المهني للموظفين بالمؤسسات أو إعادة التدوير والدوران بين الموظفين بناء على المهارات المكتسبة أو التي في طور الاكتساب بعد اكتشاف الميول والرغبات والقدرات والتي تفرزها وتكتشفها بل وتنظمها عملية التدريب الفعال.

تقييم الأداء:

إن رصد الأداء ومحاولة الارتقاء به والوصول إلى المستهدف من الوظيفة ومحاولة سد نواقص الموظف والتي توصله إلى الأداء المطلوب وفق المهام

---

(١) الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، جمال الدين محمد المرسي، ص ٣٣١، الدار الجامعية، الاسكندرية ٢٠٠٣.

الوظيفية المطلوبة، يعطينا أهمية بالغة للتدريب وإبراز دوره في إعادة استكمال نواقص أداء الموظفين بما يمكنهم من تحقيق أهداف تلك الوظائف.

المستويات الوظيفية التي يسعى التدريب إلى تحقيق أهدافها من خلال إشراك أفرادها في برامج تدريبية محددة لكل مستوى:

أولا الإدارة العليا:

تتركز الأهداف التدريبية في هذا المحور على أهداف إبداعية ابتكارية وذلك بحكم مسئولياتها الاستراتيجية التي تقتضي الإبداع، وتتطلب من هذا المستوى الإداري في أنه يساعد على التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات طويلة.

ثانيا الإدارة الوسطى:

تتركز الأهداف التدريبية في هذا المحور على أهداف محددة لهذا المستوى الإشرافي في تأهيله إلى مهام الإشراف وطريق التنسيق بين الوحدات التي تقع تحت إدارته وإشرافه وأيضا حل المشكلات والأساليب الاحترافية في إدارة فرق العمل.

ثالثا الإدارة التنفيذية:

تتركز الأهداف التدريبية في هذا المحور على الجانب العملي التنفيذي المعلوماتي بما يضمن زيادة المهارات والمعلومات.[1] وبما يسمح لهذا الفريق التنفيذي والذي عليه العبء الأكبر في تدوير عجلة العمل بالمؤسسات.

ولكن بعد شمول التدريب ليحقق الأهداف على مستوى المسارات الوظيفية السابقة، هل للأفراد الباحثين عن عمل اهدافا أيضا من التحاقهم ببرامج التدريب؟ أم أن برامج التدريب فقط تقدم لموظفي الشركات دون غيرهم ؟

---

(١) جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية، نجم العزاوي ص ٢٢، دار اليازوري، عمان، ٢٠١٥.

وللاجابة على هذا السؤال ينبغي أن نفهم طبيعة التدريب سواء قدم لفرد غير موظف أو لمؤسسة كاملة ولأن الفرد هو الوحدة والبنية الأساسية في منظومة المؤسسات فإن التدريب لن يمر بهذه المؤسسات إلا بعد أن يمر بالأفراد أنفسهم حتى لو أن أحدهم خارج دولاب العمل الحالي ولكنه سيدخلها عما قريب؛ ولذا فإن طبيعة التدريب متعدية فلا تتوقف على النفع العام للمؤسسات بل تصب أيضا في نفع الأفراد حتى لو لم يتحصلوا على وظيفة بعد؛ لذا فإنه لا خلاف في تحقيق التدريب لسلسة من الأهداف العامة لكافة المسارات الوظيفية الحالية أو للمسارات المستقبلي للأفراد ومنها:

تنمية المعارف: ولذا يعتبر الهدف المعرفي عند صياغة أهداف أي برنامج تدريبي من أهم المرتكزات الأساسية والتي بسهولة نستطيع الوصول إلى تحقيقه عن طريق مقارنة المعارف المحصلة قبل الالتحاق بالبرنامج وما بعد التدريب.

تنمية المهارة: إن مفهوم المهارة يعني إتقان تطبيق المعلومة المكتسبة، وتكرار ذلك حتى يصبح تطبيق المعلومة سلوكا لدى الفرد. ويمكن رصد خطوات اكتساب المهارة في:

- المعلومات عن ماهية المهارة وطريقة أداء الأعمال بواسطتها وأيضا طرق اكتسابها.
- تنفيذ المهارة بشكل صحيح ولو لمرة واحدة.
- تكرار التطبيق والتنفيذ الصحيح وبدرجة جيدة حتى تتكون المكلة لدى الفرد؛ بحيث يصعب أن ينفك عنها، فيمارسها بشكل تلقائي ودون تصنع[1].

- تنمية الاتجاهات: حيث يسهم التدريب في تقوية مجموعة العوامل الذهنية التي يقابلها ويتعامل بها المتدرب يوميا مثل (القيم والمعتقدات والمبادئ

(١) مهارات الاقناع في الكتاب والسنة، جمال يوسف الهميلي، ص ٣٩ - elkoutb ltd، لندن الطبعة الأولى ٢٠١٨).

والقوانين واللوائح) فعند تكامل هذه العوامل تتشكل آراء المتدربين وتنمو الاتجاهات تجاه ما رسم من أهداف التدريب.

ثانيا: التدريب من حيث أهدافه:

يسعى التدريب إلى عدة أهداف رئيسة من خلالها يمكن الحكم على فعاليته أو مدى جدواه وبالتالي يتخذ القرار نحو الاستثمار في هذا الجانب أو لا من خلال تكثيف البرامج أو تحجيم نشاطها أو إيقافها تماما ويمكن تقسيم تلك الأهداف إلى:

أهداف فردية (تلك الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها جراء التدريب سواء كان موظفا أو لا).

أهداف مؤسساتية (تلك الأهداف التي تسعي المؤسسات لتحقيقها جراء التدريب).

ومن جملة الأهداف الفردية ما يلي:

- التأهيل لمستوى وظيفي متميز.
- التدريب على المهارات الحياتية بشكل تفصيلي.
- الاندماج المجتمعي وتشكيل الوعي.
- تنمية القدرات المعرفية والعقلية.
- زيادة فرص العرض الوظيفي.
- تقليل نسبة الإخفاق التي تعيق نجاحاته الشخصية.
- تحقيق الثقة بالنفس عن طريق زيادة المعارف والمهارات والاندماج المجتمعي.

ومن جملة الأهداف المؤسساتية ما يلي:

- المساهمة في حل المشاكل التي يواجهها العامل أثناء عمله.
- إكساب العاملين المعارف الوظيفية وصقل المهارات والقدرات حتى يمكنهم إنجاز ما يسند إليهم من أعمال على أكمل وجه ممكن لتحقيق أهداف المنظمة.

- تعديل سلوك المتدربين وتطوير أساليب الأداء التي يقومون بها فعلا، وذلك من أجل إتاحة الفرص لمزيد من التحسين والتطوير في العمل، ولضمان أداء العمل بفاعلية، والتعرف على:

- المشكلات المختلفة، وتنمية الإحساس بالمسئولية، وتنمية قدرات العاملين على النقد الذاتي البناء، والاعتماد على النفس.

- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد، وذلك عن طريق تزويده بما يستجد من اتجاهات وطرق عمل ذات صلة وثيقة بنوع العمل الذي يقوم به، وذلك بقصد تمكينه من ملاحقة التطور المستمر في مجال العمل.

- الحد من نسبة دوران العمل أو التدوير الوظيفي، والمساهمة في معالجة التسرب بالنظر لأسباب الانقطاع والتغيب عن العمل، وقد يرجع ذلك إلى عدم رضا، أو عدم اقتناع بعض العاملين عن أعمالهم، أو الظروف التي يعملون فيها، وربما يرجع عدم الرضا وعدم الاقتناع هذا إلى:

- عدم إتقانهم للأسلوب الواجب إتباعه في إنجاز العمل، أو إلى أنهم قد التحقوا بأعمال لا تتفق مع استعدادهم، ولذلك فإن برامج التدريب يمكن أن تضع الحلول المناسبة لها.

- تقليل نمط الإشراف وتخفيف العبء على المشرفين والرؤساء، إذ إن تدريب العامل والاطمئنان إلى مهارته يخفف عن الإدارة عملية متابعة أعمالها باستمرار، وكذلك يقلل من عدد وظائف الإشراف اللازمة، وبالتالي يقلل من تكلفة هذه الوظائف.

- مد المؤسسات بالعنصر البشري المدرب وتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة اللازمة، العمل على إيجاد قوة مدربة احتياطية للمنظمة.

- تقدير قواعد العمل واحترام لوائحه وأنظمته وتكوين علاقات مثمرة طيبة داخل المنظمة.

- تنمية الولاء المؤسسي ونمو التقدير للعمل والاهتمام بالجودة لدى الموظفين والاهتمام بالأعمال الموكلة لهم، فهذا التقدير ينشأ عادة من إتقان

الإنسان لعمله، فالرضا الذي يستمده الإنسان من النجاح في عمله وإتقانه، ينمي عنده الشعور بفائدته وقيمته في المجتمع.

- فهم وإدراك الموظفين للهيكلة الإدارية ومساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف المنظمة.
- تقليل وتحجيم الأخطاء نتيجة نقص المهارات.
- تقليل نسبة الفقد في الأدوات والمعدات وكذلك الخامات نتيجة التدريب الموجه.
- زيادة الاستفادة من مجهودات الأفراد، مما يؤدي إلى التوفير الوقت والجهد والمال.
- الاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن لزيادة الإنتاج.
- تندي نسب تشكي الأفراد نتيجة التدريب التدريجي في مجال أعمالهم.

فعالية التدريب:

متى يحكم على عملية التدريب بالفعالية؟

وهل كل برنامج تدريبي يمكن أن يوصف بتلك الصفة؟أم أن البرامج التدريبية متفاوتة قربا وبعدا من هذه الصفة؟

قبل الإجابة على هذه الأسئلة ينبغي النظر في متطلبات الفعالية أولا والتي حدد فيها "بوب" أربعة متطلبات حتى يحكم على التدريب بأنه فعال ومثمر ومنها:

- الاحاطة بالمشكلة محل التدريب وتحديدها من كافة جوانبها (هل تم تقسيم هذه المشكلة وتوزيعها على مسار البرنامج التدريبي ككل؟).
- جودة تحديد وتوصيف الاحتياج التدريبي (هل اتبعت مناهج تحديدها بعناية؟).

- تحديد الوقت والمكان اللازمين للتدريب (مناسبة الوقت - مطابقة المكان لشروط ومعايير جودة التدريب).
- متابعة عملية التدريب (هل تم رسم خطة متابعة لعملية التدريب وقياس الأثر بعد التدريب[1].

يعد التدريب رافدا أساسا من روافد المؤسسات والدول للوصول إلى حالة التوظيف الأمثل وملء شواغر العمل بنماذج بشرية تتسم بالمهارة والجدارة الفائقة طلبا لزيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي الراقي ذلك أن اكتساب العاملين للمهارات والمعارف اللازمة لأداء الوظائف يساعدهم على تنفيذ المهام الموكلة اليهم بكفاءة مما يدفع إلى تقليص الوقت المهدر وحسن استخدام المواد المستعملة في الإنتاج، كونه يساهم في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وبذلك يرتفع الأداء العام للموظفين تبعا لرشد القرارات الإدارية في الحث على التدريب والتطوير[2]، لكون هذه العملية "عملية التدريب" تتكون من مراحل شأنها شأن أي عملية إنتاج مشابهة.

خطوات بناء عملية التدريب الفعال:

ارتبط التعليم بالتدريب ارتباطا وثيقا غير أن لكل منهما منهجيته وأهدافه المراد للوصول إليها، فمثلا يعد التعليم ومخرجاته أساسيا في تحصيل المعارف وبناء القدرات المعرفية للفرد أما التدريب فقد حوى جزءا معرفيا شأنه شأن التعليم ولكنه ميز عن الأخير كونه ممزوجا بإتقان المهارة فكما المعارف تمثل ٨٠% من التعليم فإن المهارة تمثل أيضا ٨٠% من التدريب، ولهذا فقد تمر مواقف التعليم والتدريب بين المعلم والمتعلم أو المدرب

(١) (look - Bob rosner,Traning Is The Answer- but What Was the question ?new York mc grow ,٢٠٠٠

(٢) إدارة الموارد البشرية، عبد الرحمن بن عنترة، ص ٩٣، دار البازوري، عمان، ٢٠١٠.

والمتدرب دون أن تترك أثرًا معرفيًا أو مهاريا أو سلوكيًا واضحًا، وفي هذا الحالة نقول أن الأهداف من كلاهما لم تتحقق.

ولهذا فإن من المحاور الرئيسة في رسم محتوى برامج التدريب، والتي ربما تكون منطلقا لنا في برامج إعداد المدربين أن يوضح للمشارك الفارق بين عمليتي التعليم التدريب حتى يتفهم أن القاعة التدريبية لا ينبغي أن تنزل منزل الفصل الدراسي لارتباطها براحة وثقافة وقدرات المشاركين وفي هذا تفصيل خاض فيه علماء كثر من أساتذة المناهج وطريق التدريس في عالمنا العربي والأجنبي.

وعلى هذا الأساس رصد علماء التربية والتدريب عدة خطوات جوهرية لعملية التدريب والتي لا يخلو منها برنامج فعال يرجى أثره في نفوس وعقول وأداء المشاركين فيه، ومن هذا الخطوات:

- جمع المعلومات.
- رصد الاحتياج التدريبي.
- تصميم البرنامج التدريبي الملائم للاحتياج.
- تنفيذ عملية التدريب.
- تقييم البرنامج ورصد نواتج التعلم.

شكل: رقم (١)

خطوات ومراحل التدريب

تحديدالاحتياج التدريبي
- الاحتياج
- الاهداف


تصميم البرنامج التدريبي
- موضوعات
- اساليب
- معينات
- المدربين
- الميزانية


تنفيذ البرنامج
- الجدول الزمني
- مكان
- المتابعة


تقييم البرنامج
- تقيم المتدربين
- تقيم الانشطة
- تقيم المدربين
- تقيم المادة
- تقيم الاستفادة ككل

وقد حدد علماء التدريب هذه المراحل وفق تصوراتهم عن عملية التدريب ومن ضمن من أسهموا في هذا ما ذكره قاسم مقابلة عن مراحل العملية التدريبية فقد صنفها إلى خمس مراحل منها:

- تحديد الاحتياج التدريبي والتي تشملها مرحلة جمع المعلومات.
- تحديد الأهداف التدريبية.
- تصميم البرامج.
- تنفيذ برامج التدريب.
- تقويم البرامج التدريبية.

ونجده هنا قد بدأ بتحديد الاحتياج التدريبي ليبني عليه البرامج المطلوبة [1]

وقد اختار بعض علماء التدريب عملية جمع المعلومات ليصدر بها قائمة المراحل وعليه سيتم توضيح ذلك فيما يلي:

جمع المعلومات:

أن تزايد قيمة المعلومة ناتج عن رصد ما قد تحقق من نجاحات نتيجة هذه المعلومات وتتم هذه المرحلة اعتمادا على عدة خطوات رئيسة هدفها الوصول إلى تحديد تام للمعلومات التي سيبنى عليها البرنامج ومن أهم خطوات هذه المرحلة.

المسح الشامل للقوى العاملة:

حيث يمثل هذا المسح أهم المصادر الموفرة للمعلومات لأنهم هم المستهدفون الحقيقيون من وراء تصميم البرامج التدريبية لتحقيق فعاليتها كما ينبغي.

- التعرف على نواحي الضعف.
- دراسة معدلات الأداء المثلى ومقارنتها بالواقع الفعلي.

---

(١) التدريب التربوي والأساليب التدريبية الحديثة، محمد قاسم مقابلة، ص ٢٠، دار الشروق، عمان، ٢٠١١ الطبعة الأولى.

- التوصل إلى فوارق الأداء بين المأمول والوقاع والتي على أساسها تبنى خطوات سد الاحتياج التدريبي.
لكي يتم الحصول على الطريقة الملائمة لتحليل احتياجات الموظفين "كخطوة تالية" ينبغي الإلمام والمعرفة التامة والدراية الكاملة بالبيئة الداخلية والخارجية لأي وظيفة وأيضا ظروف من يشغلها وهذا لا يمكن الوصول إليه إلا بعد معرفة تامة للواقع الفعلي ولهذا فإن الدقة في جمع المعلومات مؤادها سيكون الجودة في الوقوف على جوانب التحليل الحقيقية للوظيفة ولمن يشغلها وحتى تتم عملية جمع المعلومات بصورة وافية في قسم الموارد البشرية لمؤسسة أو شركة ما ينبغي النظر في طرق جمع المعلومات وقد أخترنا طريقتين هما من أبسط الطرق ولعل الجمع بينهما في عمل واحد قد يؤدي إلى نتائج محددة وسريعة ودالة على الاحتياج التدريبي المطلوب.
أولا: استبيانات تحليل الوظيفة: حيث يتم الوقوف التام على أبرز ما فيه الوظيفة من جوانب يقدمها الموظف نفسه ويقدمه أيضا المشرف.أما التوصيف الشامل من وجهة نظر الموظف شاغل الوظيفة فإن بنود الاستبيان تشتمل على ما يلي:
واجبات ومسئوليات الوظيفة، نطاق الإشراف، دوائر الاتصال، الخبرة المطلوبة، التحديد الدقيق لظروف العمل من حيث ساعات العمل ونطاق المسئوليات داخله وكم عدد الوحدات المنتجة... الخ هذا فيما يخص تحليل الوظيفة من جانب الموظف.
أما في سياق تحليل الوظيفة من جانب المشرف فينبغي أن يكون جمع المعلومات واصفا ومحددا لأعمال الوظيفة، مدى ومقدار تكرارها، والمسئوليات التي تقع على عاتق شاغل هذه الوظيفة، رأي المدير وتقييمه لظروف العمل، الاشتراطات المهنية والفنية في شاغل الوظيفة.
أما مساهمة تحليل الوظائف في عملية التدريب فإن المعلومات المستمدة من نظام تحليل الوظائف يمكن أن تساعد في توفير الأرضية المناسبة لوضع

برامج تنمية العاملين وتدريبهم في أقسام ووحدات إذ أن هذه المعلومات تمكن المعنيين والمختصين بمقارنة متطلبات الوظيفة ومؤهلاتها واعبائها أو محتواها، مع ما يمتلكه شاغلها من مؤهلات وإمكانيات وقدرات وبالتالي وضع البرامج التدريبية والتأهيلية المناسبة لسد أو معالجة النواقص أو نواحي الضعف التي يعاني منها الموظفون[1].

ثانيا: ملاحظات الأداء:

وتعد الملاحظة من أبسط وأقدم طرق جمع المعلومات وذلك بمتابعة تأدية الموظفين لأعمالهم وواجباتهم المكلفين بها ثم تسجل هذه المشاهدات وبحسب التكرار في الملاحظات تتكون عندها المعلومات المراد جمعها وعلى الرغم من سهولة هذه الطريقة إلا أنها واجهتها انتقادات كثيرة ومنها لا تصلح هذه الطريقة مثلا لكافة أنواع الوظائف والأعمال فما يصلح ملاحظته في الأعمال اليدوية وخدمات العملاء مثلا لا يسهل أبدا ملاحظته في مهام ووظائف التي تحتاج إلى التفكير وإعمال العقل. ويمكننا تقسيم الملاحظة كوسيلة من وسائل جمع المعلومات إلى:

-الملاحظة الدورية: وهي التي تكون مجدولة وتتم وفق فترات محددة مسبقا وتسجل حسب تسلسلها الزمني، فهي محددة الموعد، وحتى لا تفقد قيمتها في التحليل وجمع المعلومات، إذ كونها متوقعة من الكل وفق جدولتها فيعمد حينها الموظف إلى إخفاء ما لديه تجملا مما قد ينفع في جمع المعلومات فتأتي بنتائج قد لا تعبر عن الواقع والاحتياج الحقيقي والمأمولة تغطيته.

لذا ينبغي تنفيذها باحترافية.

- الملاحظة العرضية: تلك التي ترصد دون ترتيب من المدير وتكون أكثر دقة بالرصد لكونها كاشفة للواقع الفعلي دون تجمل أو إخفاء. وحتى تؤدي

---

(١) إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، عباس الحميري واخرون، ص ١٨٨، مجموعة اليازوري للنشر، ١٤٤٠.

الملاحظة العرضية دورها في مثل هذا العمل الهام "جمع المعلومات" ينبغي تسجيل نتائجها وما توصل إليه الملاحظ المتابع للمهام أولا بأول على اعتبار أنها تفرغ بياناتها وتحلل للحصول على المعلومات المطلوبة، أيضا ينبغي معالجة قصورها على اعتبار أن البعض ينظر إلى هذا النوع من الملاحظة على أنه سطحي ولا يعبر عن عمق الأداء المقدم، وصغر المعلومة المتحصلة منها[١].

2- تحديد الاحتياج التدريبي:

وتعتبر هذه المرحلة حجر الزاوية في عملية التدريب حيث منها يكون المنطلق لبناء البرنامج التدريبي وعليها تعتمد الأهداف المرسومة للبرنامج، واختصارا لتعريفات كثيرة فإن الاحتياج التدريبي هو كل " ما يحتاجه الأفراد من تدريب لتنمية شخصياتهم من حيث المعارف والمهارات الإدارية والفكرية والمعارف والمهارات السلوكية والمعارف والمهارات الفنية"

ويرى توفيق بأنها (عملية تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية المتاحة من ناحية أخرى[٢].

كما عرفها الشتري (بأنها العملية التي يمكن من خلالها تحديد مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات واتجاهات وسلوك العاملين، للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج[٣].

---

(١) انظر القياس والتقويم في التربية والتعليم، هادي ربيع، ص ٨٣، طرابلس، جامعة التحدي.

(٢) مهارات أخصائي التدريب، عبد الرحمن توفيق، ص ٢١٢ مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٥.

(٣) تقويم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية، بندر الشتري، ص١٢، المكتبة الامنية، الرياض ٢٠٠٤.

ويرى الكاتب أن الاحتياجات التدريبية هي مقدار التغير المطلوب إحداثه في سلوك ومعلومات واتجاهات المشارك بالبرنامج التدريبي بما يؤهله لمستوى الأداء المطلوب عند مقارنة مستوى أدائه الفعلي بالمستوى المثالي والمطلوب لشغل الوظيفة المحددة.

وتعتبر عملية تحديد الاحتياج التدريبي بمثابة عملية التشخيص للعلة والمرض؛ ولهذا فهي الانطلاقة الأولى نحو التميز في البرنامج التدريبي وبناء محتواه. ولذا فكلما كان التحديد والتوصيف دقيقا كلما كان ذلك أدق وانفع للمشاركين في البرنامج التدريبي.

ولهذا فان التدريب لم ولن يكون هو العصا السحرية الكفيلة بحل جميع مشكلات العمل، فالتدريب يمثل جزءاً كبيرا من العلاج لكنه لا يمثل العلاج كله، إذ إن هناك سلبيات ومشاكل في الأداء قد لا يساهم التدريب في حلها، ومما يزيد الأمر سوءا، أن هناك اعتقادا لدى المؤسسات ورجالات الإدارة، بأن التدريب يمكنه أن يحل مشاكل انخفاض الأداء والإنتاجية، في حين أن كثيرا من هذه المشكلات يمكن حلها بأساليب أخرى غير التدريب[1] لذا كانت أهمية وجود عملية تحديد الاحتياج التدريبي لنصل إلى خارطة العلاج القويم، فينبغي أن تتم بعد التشخيص السليم لأسباب المشكلات المرصودة من مرحلة جمع المعلومات السابقة، فنجاح البرنامج التدريبي لا يرتبط بمدى تحقيق الفائدة (العملية أو المهارية) للمشاركين من خلال إضافة معلومات جديدة أو إكسابهم مهارات خاصة، وإنما يكمن نجاح البرنامج في مدى تلبيته للاحتياجات الحقيقية المرصودة سواء للأفراد بصفة شخصية أو عندما يدرجوا داخل دولاب العمل المؤسسي، حيث إنها تعتبر "أي تلبية الاحتياجات" والتي تسعى المنظمة إلى الوفاء بها، هي الركن الرئيس من

(١) دور وآثار التدريب في إنتاجية القوى العاملة، وليد الحيالي، ص ٩٣، مركز الكتاب الاكاديمي، ١٤٣٧.

عملية التدريب، حيث إن الارتباط المتكامل بين المناهج التدريبية من ناحية، وبين مجالات تطوير المعارف والمهارات ذات العلاقة بتطوير عمل المتدربين وأدائهم في العمل من ناحية أخرى، مما يجعل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عاملا حاسما في مدى فاعلية عملية التدريب ككل، ونقطة البداية والانطلاقة الرئيسة لأي جهد تدريبي كتب له النجاح والاستمرار، حيث تقع مسئولية تحديد الاحتياج التدريبي على عاتق الإدارة العليا، وإدارة التدريب، والإدارة الخدمية التنفيذية، ولذلك من خلال حالات التدريب التي تتم داخل الشركات وبالملاحظة المتكررة لحالات برامج التدريب التي قدمتها في الفترات السابقة مكنني ذلك من أن أرصد عدة ملاحظات قد تكون مهمة ويجب تلافيها على مختلف الشركات ومستوياتها وجنسياتها أو على سبيل الدورات العامة التي تقدم لعموم الناس والتي ينضم إليها المشاركون بدافع شخصي؛ ولذا ستقسم الملاحظات إلى:

اولا: <u>ملاحظات الاحتياج التدريبي للمشاركة بالدورات العامة:</u>

لقد تم رصد بعض الملاحظات للمشاركين بالدورات العامة:

- عدد كبير من الحضور بالبرامج لم يقم بتحليل احتياجه التدريبي.
- عدم قدرة الغالبية من قياس احتياجه التدريبي.
- يوجد فارق كبير بين مخرجات البرنامج وبين ما يحتاجه المشارك.
- عشوائية اختيار البرنامج التدريبي.
- عدم اعتماد عامل الاحتياج التدريبي كأساس في اختيار البرامج.
- تكرار حضور برامج تنمية ذاتية قد يحصل عليها من الميديا التدريبية المجانية
- الاطمئنان لمقدمات بعض البرامج التي تلامس الاحتياج دون استكمال قواعد المهارة أو المعارف المتحصلة من تلك البرامج.

ملاحظات تحديد الاحتياج التدريبي لبعض حالات المؤسسات:

- تنفيذ برامج تدريبية بدون قياس احتياج تدريبي مما ينبئ عن عشوائية العملية ككل.

- الخطأ في تحديد الاحتياج التدريبي بدون ضرورة.

- عدم العمل بنتائج التحليل مما يشي بسوء تخطيط لعملية التدريب.

- رسم خطوط لبرامج تدريبية بلا فائدة تذكر وهو ما قد يدفع إلى النقطة التالية:

- تنفيذ برنامج تدريبي لمطلب شخصي[1].

- عملية اختيار المرشحين للتدريب تتم حسب هوى الإدارة ورضا المديرين.

- اختيار عناصر للمشاركة بالتدريب ليس لديهم رغبة بالتعليم والتدريب وحرمان أصحاب الاحتياج الحقيقي إرضاء للبعض.

- رصد مخصصات مالية لبرامج ليست ذات عائد وتكثر هذه الحالة في أواخر السنة المالية للاستفادة من صرف الميزانية المتراكمة للتدريب أو الإجهاز على ما تبقى منها ببرامج مما تتسم العشوائية في الاختيار للعناوين والمرشحين دون احتياج مدروس.

- الشح في الصرف على التدريب الاحترافي مما يدفع إلى تنفيذ برامج ديكورية أكثر منها فعالية بدون احتياج تدريبي أو خلافه.

- طرح برامج تتسم بالجانب النظري المعروف والمحفوظ للمشاركين دون أن تشير إلى المهارة المفقودة لديهم، وقد يكون الجانب المعرفي فيها يصل إلى ١٠٠%.

- عدم ملائمة بيئة التدريبية المختارة لبعض البرامج للاحتياج المرصود، فعلى سبيل المثال: لو أنه قد تم رصد تساهل بعض السائقين في قواعد القيادة الآمنة للشاحنات في شركة نقليات، وعليه تم تحديد الاحتياج التدريبي

---

(١) الإدارة المعاصرة: خدمات الإسكان: مكافحة العدوى: التدريب والتثقيف الصحي، محمد عبد المنعم شعيب، ص ٢٢٤ دار النشر للجامعات، القاهرة ٢٠١٤.

للسائقين، وتم إعداد برنامج على أساس ذلك ليكون تدريبا عمليا على القيادة الآمنة للشاحنات ولكن تم تقديم هذا التدريب في قاعة صغيرة طيلة الوقت دون التطبيق العملي في ساحة الشاحنات حينها نقول أن البرنامج المقدم لم تتوافق بيئته التدريبية مع البيئة المفترضة لتغطية الاحتياج المطلوب التدريب عليه وأنه لم يتم توفير البيئة المناسبة للتدريب.

مصادر معرفة الاحتياج التدريب

يعتبر تحديد مصادر التعرف على الاحتياج التدريبي خطوة مهمة في الوصول إلى ما يريده البرنامج التدريبي؛ ولذا اشترك الكثيرون في تحديد مصادر معرفة الاحتياج التدريبي ومن أبرز هذه المصادر التي حددتها السكارنة[(١)]:

توصيف الوظائف والأعمال ومقارنتها بمؤهلات وخبرات شاغليها:

يعتبر الوصف الوظيفي بمثابة مرشد قوي لتحديد الاحتياج التدريبي حيث يمثل قمة الأداء المطلوب وفق مخططاته ومتطلبات وشروط شغل الوظيفة ولذا فإن الأصل تطابق المهارات والقدرات التي رصدت بالوصف الوظيفي ومؤهلات وخبرات شاغليها، وكلما كان التطابق قوي كلما كان الاحتياج التدريبي ضعيف وكلما كان هناك فوارق كبيرة بين الاثنين ظهر الاحتياج التدريبي شريطة أن يكون قياس الاحتياج التدريبي صحيح وعملي وفعال، هذه العلاقة العكسية تظهر مدى ما يحتاجه الموظفون من تدريب ليس هذا فحسب بل أيضا ينبئ عن أنواع التدريب المطلوب وفق الفجوة بين مهارات الوصف وبين المهارات الحقيقية للموظف.

إن تصنيف وتحليل الوظائف كمرحلة أولى من الأهمية بمكان، قبل كتابة الوصف الوظيفي وفق ترتيب إدارة الموارد البشرية لمعرفة حاجات التدريب، فينبغي إذا أردنا التعرف على هذه الحاجات، أن نبدأ بتصنيف الوظائف وتحليلها، وأن نضع لكل صنف منها المؤهلات والخبرات اللازمة لأدائه

---

(١) التدريب الإداري، بلال السكارنة، ص٧٩ دار وائل للنشر، عمان، ط ٢٠٠٩/١.

على الوجه الصحيح، ونحول واجبات الوظيفة إلى تطبيقات عملية يمكن أن تقاس آثارها ومن ثم يسهل قياس الأداء، وفي هذا يعد الوصف الوظيفي بمثابة عملية التشريح الكامل للوظيفة للوقوف على أهم متطلباتها ومهارات التنفيذ المطلوبة للحصول على أعلى معدل أداء متوقع وفق التوصيف الوظيفي.

معدلات الأداء:

ويعد معدل الأداء مصدرا يقاس به مدى قيام الفرد بعمله، وهو يحدد حجم الإنتاج المطلوب إنجازه في زمن محدد، وهو وسيلة فعالة لإيجاد علاقة تربط بين الإنتاج والوقت اللازم، وهذا يمكن أن يقاس من خلال معرفة كم الإنتاج، وما هي عدد الوحدات ذات المواصفات الخاصة والتي يمكن أن يعتمد عليها في تحديد اقتراب الموظف من الأداء القياسي المرصود لهذه الوظيفة أو ابتعاده عنه؛ وبالتالي يتحدد نوع المهارات المطلوبة، ومقدار التغير المطلوب إحداثه في الموظف، ومدى المعلومات الواجب الإلمام بها، حيث إن انخفاض معدلات أداء العامل قد يكون مؤشرا يدل على مدى ونوع احتياجاته التدريبية والتدريب على أساليب جديدة في الإنتاج تؤدي إلى رفع كفاءته وفاعليته. إن معدلات الأداء القياسية والمستهدفة وفق كل وظيفة، تساعد على فهم احتياج الأفراد من مهارات يمكن أن يوفرها التدريب وتتم هذه المساعدة من قبل معدلات الأداء عن طريق مقارنتها بمستوى الأداء الواقعي للموظفين، فإن الفارق بين الأداء القياسي والأداء الواقعي يعبر عن قيمة وحجم الاحتياج المطلوب أن نبني عليه برامجنا التدريبية، وبناء عليها يمكن تقسيم وتوزيع الأفراد إلى مجموعات متقاربة من ناحية تنظيم التدريب المطلوب لكل مجموعة على حدة، إذا بالمقارنة بين الكاشف الأول وهو "معدلات الأداء القياسية" وبين الكشاف الثاني "معدلات الأداء الفعلية" يمكننا رسم خطواتنا الأولى في بناء البرامج التدريبية.

تقارير الكفاءة:

تعتبر مصدرا مهما من مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية، وتعتبر تقارير الكفاءة خلاصة رأي الرئيس المباشر في مرؤوسيه خلال فترة زمنية محددة، وهي تبين مواضع القوة والضعف في أعمالهم. حيث تعتبر التقارير وسيلة لتقدير الاحتياجات التدريبية السنوية للمنظمة، لأنها تظهر النقص في خبرات وسلوك واتجاهات العاملين أثناء ممارسة أعمال وظائفهم، لا برؤيتهم هم بل وفق تصور ورؤية المديرين والمشرفين المباشرين لأعمال الموظفين، ولذا يعتبر رأي الرئيس المباشر والمرصود في تقارير الكفاءة ضابطا حاكما في تحديد الاحتياج وقد لاحظ البعض أن تقرير الكفاءة قد يعبر عن ٨٠% فعليا من احتياج الفرد، والتي يمكن الحصول عليها بأكثر من طريق، فمثلا تقييمات الأقران، حيث يقوم الأفراد بتقديم تقييمات لكل فرد في الفريق، حيث يمكن ذلك من كونه يعطي دلالة على الاحتياج إلا أنه يعطي أيضا فرصة لتغيير سلوك عضو الفريق غير المنتج من خلال التقييمات الدقيقة للأقران، كونهم الأكثر وعيًا بالسلوك. وتكمن مشكلة تقييمات الأقران في بعض الوحدات أو المنظمات التي تفتقر إلى العمل الجماعي والثقافة المفتوحة والصادقة في أن الزملاء غير مستعدين لتقييم أقرانهم بصدق، مما يجعل تقييمات الأقران غير فعالة، وبالتالي تعطي أثرا غير جيد ومقياس احتياج غير حقيقي وفعال لذا يجب استخدام نظام تقييم أداء ٣٦٠ درجة لتطوير الأشخاص وليس تسجيلهم. هذا سيمنع التقييمات من أن تصبح مسابقات ومزايدات للأفراد فيما بينهم، لذا ينصح بالحذر عند استخدام تقييمات الأقران حيث يجب استخدامها فقط إذا كان لدى المنظمة أو الوحدة عمل جماعي وثقافة منفتحة وصادقة[1] ولذا فإن تقييم الأداء في تقارير الكفاءة المعتمدة على نموذج ٣٦٠ قد يغطي جانبا من محاذير تقييمات الأداء

---

١) look: Handbook of effective management ,Donald w.Huffmire ,page٧٩,Greenwoodp group ,٢٠٠٦

والكفاءة القائمة على تقييم الأقران في كونه يختلف عن الطرق القديمة في التقييم حيث أنه لا يعتمد على شخصية مقيم واحد يقوم بعملية التقييم ولكن يؤخذ بعين الاعتبار أشخاصا عدة يشاركون عملية التقييم من داخل ومن خارج المنظمة، ومن أمثلة من يشاركون في هذ الجهد من داخل المنظمة (المشرفون -المديرون- الإدارة العليا والموظفين انفسهم)، أما من خارجه المنظمة فتضم (العملاء الموردين -المستشارين- أي شخص لديه معلومات عن كيفية أداء الموظفين قد يستفاد من تقييمه)، ومع هذا فإن رأي وتقييم المدير والسلطة المباشرة للموظف ما زال هو الأجدر على تحديد الاحتياج التدريبي نظرا لملامسة الادارة والسلطة الإشرافية لأداء الموظف الفعلي، والوقوف على مستوى أداءه للوظيفة ومعرفة المهارات المطلوبة منه في ذلك.

الرقابة والمتابعة:

حيث تعتبر المتابعة والملاحظة والرقابة من روافد ومصادر تقدير الاحتياج التدريبي بوضوح نظرا لتركيزها على الأداء الفعلي للفرد ومدى اقترابه أو ابتعاده عن الأداء الأمثل المطلوب وتعتبر الرقابة والمتابعة جزءا من الإدارة بل من أهم وظائفها، ليس في التدريب فقط أو في تلمس الاحتياج التدريبي بل تشمل كافة الأعمال وحتى تعطي الرقابة والمتابعة الجودة المطلوبة ينبغي تركيزها ومتابعتها للأداء وفق نموذج متابعة واضح سواء للموظف أو المتابع له حتى لا تخضع العملية للأهواء الشخصية فتفسد نتائجها في تقدير الاحتياج التدريبي.

رأي الفرد نفسه وتقديره لاحتياجه الشخصي:

وهذه أيضا من المصادر الجيدة شريطة أن يتوفر لدى الفرد الوعي الذاتي، وما يملكه من قدرات وإمكانيات ومدى مقدرته على تقييم نفسه ومعرفة نواقصه واحتياجه بنفسه، مع مراعاة جودة الاستبيان أو الحوار المستخلص لاحتياج

الفرد والذي يوفر بيان الاحتياج الفعلي بكل موضوعية ورشد وظيفي، حتى يستفاد منه في تحديد الاحتياج التدريبي ومن الإجراءات المتممة لهذا المصدر وضمانة لحرفية ومصداقية العملية يجب أن يؤخذ رأي وتقدير مدير الفرد أو رئيسه باعتبار أن الرأي موجها توجيها سليما لما رصده الفرد عن نفسه وربما قد أشرنا سلفا للملاحظات التي يمكن للفرد تلافيها ليحصل على تقدير احتياج تدريبي مميز.

الملاحظة:

وتعتبر من أهم روافد ومصادر معلومات قياس وتحديد الاحتياج التدريبي على اعتبار أنها تمثل الشق الثاني في رأي المدير المباشر حيث تعتبر الملاحظة على أداء الأفراد هو الأساس الذي يبنى عليه رصد الاحتياج لبناء برنامج تدريبي مهدف، وتعتبر ملاحظات المدير المباشر متى خلصت من أهواء الإقصاء والإبعاد والتعنت للموظف وعدم المساواة بينه وبين الآخرين لهي البنية الأساسية التي يمكن لمديري الموارد البشرية بناء برامجهم على أساسها، وقد سبق الحديث عنها كوسيلة من وسائل جمع المعلومات.

المقابلة:

اعتبر رجالات التدريب وقياس الاحتياج التدريبي أن المقابلات مع الموظفين قد تكشف ما لا تظهره المصادر السابقة حيث يكون الموظف كتابا مفتوحا أمام مديره إذا فهم الطرفان أهمية المقابلة والتي تعطي دلائل جيدة من خلال النقاش لتتضح نواقص الموظف التدريبية والاحتياجات المطلوب دعمها، والتي يمكن أن يبنى عليها برنامج تدريبي ولكن لهذه الطريقة عيوب شأنها شأن الملاحظة المدبرة أو تقرير الموظف عن نفسه حيث رصد من عيوبها:

التظاهر بجودة الأداء أو إخفاء القدرات ولذلك ينبغي على إدارة الموارد البشرية العاملة بهذه الطريقة أن يقدروا مدى التظاهر بجودة الأداء والتي قد يبديها أو يخفيها الموظف في المقابلة، حتى يتسنى لفريق التدريب رسم الخطة التدريبية لهذا الموظف وفق احتياجه.

مراقبة فعالية التدريب:

من يحكم على التدريب بالفاعلية؟

في ظل كثرة البرامج المقدمة سواء قامت بها المؤسسات أو نتيجة الرغبة الشخصية من الأفراد أنفسهم في تطوير قدراتهم حيث يلاحظ زيادة مخصصات المنشآت في قطاع التدريب على اعتبار التدريب وسيلة للارتقاء بمهارات وقدرات، وسلوكيات الأفراد مما يعود بالنفع على كفاءة المنشأة ومستوى انجازها وبالتالي الرفع من قدرتها التنافسية. لذا أصبح التدريب نشاطا يتميز بالنفع المحصل، ووضوح العائد من الاستثمار فيه متى ثبتت كفاءة البرامج وتحسين قدرتها للتكيف مع تنامي المهارات والتغير في البيئات المحيطة بالأعمال، ولذا خصصت الدول والشركات ميزانيات ضخمة للإنفاق على التدريب. فعلى سبيل المثال تنفق أمريكا الشمالية نحو ١٥٠ بليونا[١]

ومن هنا كان لابد للقائمين على قطاع التدريب أن يواجهوا أنفسهم بالسؤال الآتي حول مدى رضاهم عن العائد من الاستثمار في التدريب. حيث يعد موضوع قياس عوائد الاستثمار في التدريب أحد أبرز الموضوعات التي اتجهت إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات للنظر فيها.

وفق تقسيمات الأعمال داخل المؤسسات وما درجت عليه الهياكل التنظيمية فإن مسئولية تدريب وتطوير الموظفين يرجع إلى أقسام الموارد البشرية بحكم التخصص وقد يشاركهم في ذلك مشرفو التطوير وتحسين الأداء والجودة، وبغض النظر عن هذه القواعد الإدارية فإن الدور الأساسي في قياس مدى فاعلية التدريب ومدى جودة برامجه وأنشطته يبدأ من أول الفكر الإداري والذي تبني فكرة التدريب وتأهيل الفريق وهذا يحتاج إلى تنبيه القادة

---

(١) الاستثمار في التدريب كأداة لتحسين الأداء، عبد المجيد تيماوي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، ص ٤٠٩، العدد السابع ٢٠٠٩.

والإدارة العليا أن يجعلوا التدريب والتطوير في سلم أولويات العمل وأن يكون له دور بارز عند رسم السياسات والاستراتيجيات، حتى تتوائم البرامج التدريبية مع تلك السياسات والاستراتيجيات[١].

إن قياس فاعلية الأعمال عموما له مدخلين أساسيين:

مدخل الهدف: وهذا المدخل ينظر إلى النتائج ومدى اقترابها أو ابتعادها من المستهدفات مدى تحقق تلك المستهدفات ذاتها، ويمكن الرجوع إليها عن طريق مقارنة ما وصلت إليه النتائج بعد التدريب وبين ما كان مسطرا من أهداف معتمدة عند التخطيط الأولي للبرنامج، ويعتبر هذا المدخل أهم ضابط في الحكم على مدى فاعلية الأعمال شريطة جودة التقدير عند تقييم وقياس نتائج المخرج النهائي بعد الأداء.

مدخل عمليات التدريب الداخلية: وهي سلسلة الأنشطة والفعاليات والتي تعتبر مكونا أساسيا لأي عملية إدارية وغير إدارية ومن ضمنها عملية التدريب "محور الكتاب الرئيس"، ومدى موافقتها للمعايير المطلوبة أثناء التنفيذ ومدى الكفاءة التنظيمية في إدارة العملية ذاتها وجودة الأداء أيا كان نوع تلك العملية المقدم ومجالها.

وبالتالي ووفق هذين المدخلين لمؤشرات الفاعلية نجد أن ما ينطبق على أي عمليات إدارية ينطبق على عمليات قطاع التدريب أيضا إذ إن التدريب إنما هو سلسلة أنشطة وفعاليات تتم ولها هدف وأيضا لها مناشط داخلية وبالتالي تخضع العملية التدريبية لما تخضع له فاعلية الأعمال ومدخليها الأساسيين

ولكن!

يأتي السؤال المهم تُرى من هو المسؤول عن قياس أو الحكم على التدريب بالفاعلية؟ وهل للفاعلية شخص أو جهة بعينها يمكن الرجوع إليها في هذا الباب؟

١- انظر: تدريب وتطوير الموظفين، ريموند أ نوي، ترجمة على سعيد، ص١٠٧، معهد الادارة، الرياض، ٢٠١٧.

نظرا لتداخل عناصر التدريب وتعدد مكونات العملية التدريبية؛ فإن المسؤول عن قياس الفاعلية في التدريب هو كل العناصر التي لها اتصال مباشر بتلك العملية وأولها المتدرب نفسه فهو المستهدف الرئيس في العملية التدريبية بصورتها النهائية، والذي من خلال أدائه وسلوكه بعد التدريب يمكننا قياس مدى تحقق أهداف التدريب من عدمها. وربما يكون عنصر المتدرب هو وحدة التقييم التي يظهر من خلالها بوضوح مدخل الهدف، أما منظمو التدريب من مدربين ومؤسسة التنفيذ والرعاية، حتى الجهة المستفيدة من تدريب الأفراد كالشركة أو المؤسسة المرشحة للموظف، فربما يكون مدخل الأعمال الداخلية لعملية التدريب هو مؤشر الفاعلية البارز لديها وهذا لا يعني عدم تشارك المتدرب وجهة التنظيم في المدخلين، بل كل الأطراف تعتبر معنية بقياس الفاعلية.

وحتى تتضح عملية الحكم الأولي على فاعلية التدريب قبل التقييم النهائي، ينبغي رسم خارطة تمكننا من معرفة مدى سير عملية التدريب بفاعلية ولعل من أبرزها وضع مؤشرات قياس مبدئية تُعرِفُ المتعاملين بها إلى أي مدى قد يكون هذا البرنامج ذا فاعلية؟ أو هل المخرجات التابعة له أظهرت مدى فاعليته، وبالتالي يمكن تقسيم تلك الدلالات على المتعاملين مع البرنامج التدريبي نفسه.

أولا: الفاعلية من وجهة نظر المشارك "المتدرب":

يعتبر المشارك بالبرامج التدريبية سواء من خلال رغبته الشخصية وما يتبعها من بحث وتحري المنفعة ومن ثم الإقدام على المشاركة بالبرامج ودفع قيمتها الاستثمارية من مخصصاته المالية الخاصة "كفرد" أو من خلال ترشيح مؤسسته له إلا أنه في الحالتين يقع دور بالغ الأهمية على المشارك بالبرامج التدريبية في مدى وعيه وإدراكه للمشاركة في قياس فاعلية التدريب المقدم له، ولا يعتبر هذا القياس نموذجا تقييميا للتدريب يمكن أن نقول إننا الآن في مرحلة التقييم للبرامج المقدمة لا! فستأتي مرحلة التقييم في جزء لاحق من

رحلة هذا الكتاب، ولكن الأساليب العملية المقدمة في هذا الجزء هو بمثابة كشف مراجعة سريعة يتمكن المتدرب من خلال استخدامه بنفسه من الحكم على البرامج قبل أن يقدم على الاشتراك فيها سواء بدافع شخصي أو من خلال ترشيح مؤسسته له، ويمكن أن تفيد الأسئلة الموجهة من قبل المشارك والتي بنيت على عدة محاور:

اثنان منها قبل التدريب وقبل انعقاد جلساته وتسمى (فاعلية متوقعة) وواحد بعد انقضاء التدريب وهو (فاعلية النواتج).

فأما الفاعلية المتوقعة فلها مرتكزان أساسيان والتي يمكن للمتدرب معرفتهما هما:

- محور المادة التدريبية.
- محور المدرب.

وأما فاعلية النواتج فلها مرتكز أساسي واحد هو:

- محور النتائج.

وعلى هذا التقسيم يمكن النظر في الفاعلية المتوقعة وهي مجموعة المؤشرات والدلائل الإيجابية والتي قد تنبئ عن مدى فاعلية برامج التدريب، وتعطي مبررا لصانع القرار وللمتدرب أو شركته لتنفيذ هذا البرنامج أو المشاركة فيه من عدمه. وعلى هذا فإن كل محور يلزم النظر فيه وفق عدة أسئلة كالآتي:

- محور المادة التدريبية:

بعد تنامي علم الادارة ومرروه بأكثر من تغير على مستوى التعريف أو التطبيق، تأتي الكفاءة لتمثل حلقة من حلقات هذا التطور على اعتبار الكفاءة في الأعمال تمثل أعلى ما يمكن الوصول إليه مع الأفراد ليكونوا مؤهلين لأداء الأعمال وتعتبر الكفاءة حسب تعريفاتها والتي أوجزناها في التعريف الآتي: "الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسئولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه" وللكفاءة عدة أبعاد منها:

- المعرفة أو العلم.
- الممارسة والتطبيق.
- السلوك والمواقف.

هذه الأبعاد، ربما هي الأصل في تقييم عوائد التدريب وبالتالي إذا كان التدريب هو زيادة الكفاءة فينبغي النظر إلى المكونات الثلاثة عند تخطيط المادة التدريبية وذلك بالنظر إلى مخرجاتها كاملة. وينبغي على الفرد أو المؤسسات التي تسعى إلى رفع كفاءة أفرادها أن تعرف جوانب تلك الكفاءة وتصنيفاتها المختلفة وأهم تصنيف يمكن أن نذكره في هذا الباب هو تصنيف الكفاءة تبعا للنوعية المهنية وتنقسم إلى:

كفاءة فكرية:

وتلك الكفاءات المتمثلة في حيازة الفرد للصفات التي تتمثل بسعة الخيال، وفرة المعارف، والمؤهلات الذهنية التي تمكن من فهم واستيعاب الأفكار المجردة، ويمكن تجسيدها بعدة طرق مثل القدرة على ابتكار منتجات وفتح مجالات عمل أو آليات وطرق تحسين عمل عن طرق إعمال العقل والفكر .

كفاءات إنسانية أو علاقاتية:

تلك الكفاءات المتمثلة في صفات التعايش والتعامل المجتمعي داخل الوظيفة واحترام التواصل بين حلقات دولاب العمل المختلفة وتترجم هذه الكفاءة على فهم ما يريده الأخرون وحسن التعامل مع القادة والمرؤوسين.

كفاءات فنية:

هي تلك التي تفترض الإلمام والتحكم في معارف دقيقة ضمن نطق التخصص والتي تترجم في تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز الأعمال[1].

---

(١) تحديد مناهج وأدوات تحليل العمل مدخل الكفاءات، ثابتي الحبيب، باندي عبد السلام، ص ١٣٠، سلسلة اصدارات مخبر البحث، جامعة معسكر.

وعلى هذا التصنيف ينبغي على المؤسسات أو الأفراد الراغبين في قياس مدى فاعلية البرنامج التدريبي في نطاق المادة التدريبية أن يتوجهوا بهذه الأسئلة:
ماذا ستحقق لي هذه المادة من فوائد؟ وحتى تكون الإجابة على هذا السؤال سهلة ميسورة ينبغي على المشارك أو المؤسسة المرشحة له للتدريب أن يعرف تقسيم خبراء التدريب للأهداف الرئيسة وهي:
الجانب المعرفي:
معارف جديدة -تصحيح معارف مغلوطة- استكمال معارف موجودة (ناقصة).

الجانب المهاري:
مهارات جديدة -مهارات (تطويرية) متصلة بالوظيفة الحالية- مهارات متصلة بمستوى وظيفي أعلى (مهارات متطلبات مستقبلية).
جانب الاتجاهات:
حيث يكون الارتباط بالوظيفة - وتدعيم الاتجاه الايجابي نحو التعلم والتدريب هما ما قد يستشعره الموظف المشارك بالبرامج التدريبية هكذا يمكن أن تكون الفاعلية في نمو الاتجاه الإيجابي.
وحتى يسهل على المشارك أو المرشح لبرنامج تدريبي أن يجد إجابة لهذه الأسئلة فعليه قبل أن يختار نوعية البرنامج التدريبي، أو المضي قدما نحو المشاركة ببرنامج تدريبي، عليه أن ينظر إلى محاور البرنامج المعلنة وهل هي تحقق له ما سبق عرضه وربما لضمانة تحققها يمكنه سؤال الجهة المقدمة للبرنامج أو طلب سؤال المدرب نفسه؛ واضعا أمامه هذا الكشف ويعطي لكل جانبا درجات نسبية يمكنه من خلالها تقدير الدرجات الكلية للفوائد المتوقعة من البرنامج.

ويمكن رصد هذه الأسئلة في عدة نقاط والتي يُؤمَل أن تعالج قلة المهارات والمعارف لدى المشارك بالتدريب:

هل حققت المعارف النسب الآتية؟:

- نسبة ما تم تحصيله من معارف جديدة بالبرنامج
- نسبة معالجة الأخطاء وتعديل المعارف والمفاهيم المغلوطة
- نسبة المعارف المستكملة فوق ما هو معلوم مسبقا قبل المشاركة

هل حققت المهارات النسب الآتية؟:

- نسبة المهارات المطورة والمجددة والتي تسهم في تجويد العمل والأداء
- نسبة المهارات المستحدثة والمطورة للأداء في الوظائف الحالية والتي يمارسها الموظف أو التدريب بغرض فرص تحسين الأداء
- نسبة المهارات المستحدثة والتي تساعد على تحمل تبعات ومسئوليات وظيفية مستقبلية أو التدريب بغرض الترقي.

هل تحقق نمو في الاتجاهات الآتية؟:

- تطور الشعور نحو التدريب والعلوم وأهميتهما.
- زيادة الولاء ونمو أثره لدى الموظفين.
- استيعاب النواقص عامة واستحباب سد فجواتها بالتدريب.

محور المدرب:

سعيا وراء الفاعلية وحتى يستكمل محور قياسها فيما قبل بدء مرحلة التدريب، فقد سبق وعرضت قياسات الفاعلية فيما يخص المادة التدريبية، والأن يأتي دور قياسات الفاعلية فيما يخص أداء المدرب من حيث قدرته على المساهمة في النهوض بفاعلية البرامج المقدمة ومدى قوة إضافاته واسهاماته النافعة للمشاركين مع بالبرنامج، حيث يعتبر المدرب حجر الزاوية والذي يتوجب النظر إليه بعين التدقيق في مدى ملائمته لصناعة الكفاءة المطلوب إحداثها لدى المشاركين، وعليه ينبغي على المشارك النظر إلى عدة

جوانب ينبغي أن يراعيها فيمن يقدم له البرنامج التدريبي قبل أن يلتحق به، أيا كان تخصصه لابد عند محاولته لمعرفة فاعلية البرنامج من خلال محور المدرب عليه أن يجد إجابة وافية لعدة أسئلة ومنها:

هل سيضيف لي المدرب جانبا جديدا من المعلومات من خلال مؤهلاته وسيرته الذاتية؟

هل لدى المدرب من الخبرات التدريبية ما يجعله أهلا لنقل المعارف والمهارات بطريقة مميزة؟

هل ممارسته الحياتية وعمله قد مكنه من تأدية مهام تطابق محاور البرنامج أو قريبة منها؟

هل يسهل التواصل مع المدرب قبل الشروع بالاشتراك بالبرامج التي يؤديها؟

أسئلة عديدة لابد للمتدرب أن يحصل لها على إيجابيات من الجهة المرشحة للمدرب أيا كانت الجهة. وقد يصعب على البعض معرفة الإجابة على كل هذه الأسئلة ولكن هناك بعض السبل لمعرفة هذه الجوانب ومنها:

السيرة الذاتية للمدرب فقد تغطي وتجيب عن الكثير من هذه الأسئلة.

سابقة الخبرة للمدرب من خلال الشركات والمؤسسات التي تعامل معهم وقام بالتدريب لديهم.

خبرات المدرب في هذا النوع من البرامج كممارسة وعمل أو تدريب.

التخصص العلمي للمدرب قد يكون مؤشرا دالا على الفاعلية المتوقعة.

مقطوعات مسجلة للمدرب ومنها قد يلاحظ الكثير من النقاط وأكبرها آليات وطريقة التدريب وفاعليته داخل القاعة.

التزكيات من الجهات المختلفة والتي سبق للمدرب درب فيها وهذا له دور كبير في الفاعلية المتوقعة ولا مانع من تعامل الجهات والمؤسسات مع بعضها البعض في هذا الشأن.

ومن الممكن أن يقوم المدرب نفسه أو الجهة المرشحة له بعمل ارشفة معروضة لأخر نقطتين تسهيلا للأخرين في البحث عن اسئلتهم.

ثانيا: الفاعلية من وجهة نظر الشركات والمؤسسات:

استكمالا وبناء على قياس الفاعلية من وجهة نظر المشرك والذي يعتبر وحدة البناء الأولية عند تفكير المؤسسات في تطوير طواقم العمل، وإن كانت الفاعلية في البرنامج التدريبي المقدم للأفراد لها مقاييسها، ويمكن للمشارك بنفسه أن يرصدها ويبني قرارا صائبا حول ما سيضيفه البرنامج التدريبي له وذلك من خلال ما تقدم من مراحل قياس، إلا أن الشركات والمؤسسات هي الجناح الثاني من أجنحة قياس الفاعلية والاستفادة من عوائد التدريب. حيث إنها هي الفاعل الأساسي في ترشيح موظفيها على اختلاف مراتبهم ومواقهم. حيث يتوجب عليها أيضا أن تتسابق في معرفة مدى فاعلية البرامج المقدمة حتى تستطيع تحديد الأولويات في التدريب، وفي الترشيح واختيار المستفيدين والمشاركين من البرامج المنفذة، ولذا تمر مراحل قياس الفاعلية بالنسبة للشركات بعدة مراحل أيضا.

متى يحكم على التدريب بالفاعلية؟

إن الفعالية في أداء أي أعمال أو أنشطة تتركز على مقدار المتحقق من تلك الأعمال عند الممارسة؛ أي إن النتائج هي الفيصل في الجودة ولذلك يبرز سؤال مهم ما هي النواتج جراء هذه الممارسات؟ وحتى نصل إلى تقييم مميز ينبغي أن نركز على معايير هذا التقييم والتي تعتبر مؤشرات نجاح، خلال عمليات الاختيار ثم التنفيذ ثم الممارسات اللاحقة للتنفيذ وفي حالة التدريب ومن وجهة نظر علماءه كمنظومة متكاملة فالتقييم في مثل حالة التدريب مستمر لا يتوقف؛ عكس الصورة المعمول بها حاليا عند التقييم النهائي والمقدم للمشاركين على هيئة استبانة قياس الرضا أو ردة الفعل مما أضعف عملية التقييم فعلا.

إن مراحل التقييم تبدأ من لحظة الاختيار للبرنامج والمرشحين والمادة والمدرب، ثم البدء والتنفيذ وتستمر بعد انتهاءه، وإذا أردنا جودة وفاعلية في التدريب ينبغي أن تقاس الفاعلية في كل مرة وفي كل مرحلة من مراحل نموه

ولذلك لجأت بعض الشركات العالمية إلى ما يسمى بالتدريب المركزي محاولة بذلك أن تحقق الضمانة في فاعلية التدريب ومن هذه الشركات بوينغ (Boeing) حيث تبنت الشركة نظام "مركزية التدريب" والذي يكون البرنامج والخبراء والموارد المستهدفة بالتدريب في مكان واحد، ولجأت الشركة إلى هذه السياسة التدريبية نظرا لتعدد المصانع والأماكن، ومنعا لتعدد البرامج ومناهج التدريب واختلاف المواد وأساليب العرض والتقديم للبرامج بين القطاعات وحتى تضمن وحدة المصدر ووحدة التوجيه نحو أهداف الشركة فما كان من سبيل لها إلا أن تتجه لجعل التدريب ملكية مركزية في حزمة واحدة تثق في المنهجية المقدمة ومدى جودتها دون أن تتفرق في وسائل وأساليب وتقنيات تدريبية، قد لا تتفق مع فكر واستراتيجيات الشركة وبهذه الاستراتيجية ضمنت الشركة العملاقة تقييما مستمرا لمدى الفاعلية أثناء كل المراحل من خلال ضمانة وصول نفس مستوى المعارف والمهارات الى كافة الموظفين مهما اختلفت لغتهم واختلفت مواقعهم الوظيفية والجغرافية بالشركة. حيث إن مركزية العمل "وإن تعددت مسالبها" إلا أنها حققت للشركة جودة التقييم المستمر ومراقبة الأداء ذي الفاعلية المؤثرة في الوصول للنتتائج من جراء التدريب. وتبعا لذلك سنسرد مراحل سير العملية التدريبية ومنها ما يلي:

مرحلة ما قبل التدريب:

وهي تلك المرحلة التي تسبق التنفيذ والتي تتركز فيها - خطوة تحديد الاحتياج التدريبي والتي على أساسها يتم تصميم المنهج التدريبي الملائم، وتبعا لما توصل إليه أخصائيو التدريب من قياسات، قد أنبأت عن صعوبة هذه المرحلة برمتها تبعا لاشتراك أكثر من طرف فيها مثل الإدارة العليا وإدارة التدريب وأيضا مشرفو الأقسام والذين هم على دراية بما ينقص الموظف نفسه ثم بعد ذلك يأتي دور الموظف ليعلن هذا المورد البشري عن

احتياجاته التدريبية لتشكل كل هذه المجموعات فريق عمل واحد هادفة إلى الحصول على منتج واحد ألا وهو نجاح عملية تحديد الاحتياج التدريبي [(١)]

ولعل الأسئلة التي سردت من قبل في فاعلية عملية قياس الاحتياج التدريبي تعتبرا دالة على ما ينغي عمله إلا أننا نؤكد أيضا على فاعلية تلك العملية مرة أخرى من خلال ما ينغي مراعاة فيما يلي:

- ضرورة اشتراك الموظف نفسه في تحديد احتياجه التدريبي.
- إفصاح الموظف عما يحسن أداءه وما هي نواقصه المهارية والمعرفية.
- بناء الاحتياج على قصور أداء وليس على الرغبة في تغيير محل العمل أو استراحة من ضغوطه.
- ينبغي أن يكون قياس الاحتياج للتدريب عاكسا للمستوى الحقيقي للموظف ويبين الفرق بين المأمول والواقع.
- في حالة بناء الاحتياج التدريبي من قبل ملاحظات ومتابعات المديرين والمشرفين والإدارات العليا ينبغي اعتماد ذلك على علامات حقيقة واضحة بناء على واقع وليس افتراضات لا أساس لها.
- مقارنة قياسات الاحتياج التي نتجت عن تقدير الموظف لنفسه مع قياس الاحتياج المختار من قبل الإدارات، ومدى ملائمة الطريقين معا في تحسين الاداء.
- إتمام جلسات المستهدفات التحضيرية والتي تعقد بين الإدارة وفريق العمل بداية الخطط التشغيلية والتي من خلالها يتم مناقشة مستهدفات الأداء لكل موظف، فيتضح لهم تحديد المطلوب وقياس الواقع فيسهل عليهم استخراج المهارات والمعارف التي تتطلبها تلك المستهدفات وتعد من قبيل نواقص الموظف والتأكد من أنها تحتاج إلى تأهيل وتدريب.
- تحديد واقعي وشفاف للاحتياج التدريبي على كافة مستويات المنظمة.
- تكرار قياس الاحتياج التدريبي على مدار العام وعلى مدار المهام.

---

(١) د. عائشة شتاتحة، التدريب في منظمات الأعمال، ص ٩١، دار اليازوري، ٢٠١٩.

- التأكد من عمق قياس الاحتياج وعدم سطحيته في كافة المراحل الخاصة بالأداء.

مرحلة بناء البرنامج التدريبي:

إن العدة الحقيقية والفاعلة في بناء البرنامج التدريبي كم أسلفنا هي الأهداف، والتي على أساسها تحدد خطوات السير بالبرنامج على اعتبار أنها من أهم وأدق الخطوات في المرحلة الأولى من مراحل البناء، بعد قياس وتحديد الاحتياج التدريبي ويعد نموذج "بلوم" وزملائه من أهم النماذج التي تحدثت حول منهجية بناء الأهداف التربوية والتدريبية سواء لمنهجية درس أو تدريب ما، حيث يعد تصنيف "بلوم وكراثول" للأهداف السلوكية بمجالاتها المختلفة ومستوياتها المتعددة مرجعا أساسا في قياس مدى جودة الأهداف المرسومة، حيث يقوم هذا التصنيف والتقسيم على افتراض أساس وهو أن نواتج التعلم يمكن وصفها في صورة متغيرات معينة في سلوك المتلقين حيث يقود هذا التصنيف أخصائي التدريب إلى بناء وصياغة أهدافهم في عبارات سلوكية فعلية، تتسم بالديناميكية والأثر وعليه تم تقسيم التصنيف إلى ثلاث مجالات وهي:

- المجال المعرفي الإدراكي.
- المجال الانفعالي أو العاطفي.
- المجال النفس حركي والسلوكي[1].

وقد قدم بلوم أقساما مهمة لكل مجال ومنها على سبيل المثال:

المجال المعرفي وقد سطره بلوم في عدة نقاط سماها هرم مستويات المجال المعرفي:

---

(١).سالم عبدالله الفاخري، التحصيل المدرسي، ص ٥٥مركز الكتاب الاكاديمي، طرابلس.

جدول (١) يوضح تصنيف مستويات المجال المعرفي لبلوم[1]

تصنيف المستويات المعرفيّة للأسئلة

المستوى	التّصنيف	وصف السّلوك	الأفعال
1	المعرفة	الاستذكار أو تمييز المعلومات ...	رتّب، عرّف، صف، صنّف، أدرج، تذكّر، تعرّف، اربط، أعد أنتج، اختر، اذكر، استرجع، عدّد، اكتب، اذكر، سمّ، عيّن ضع قائمة، حدّد، أنسب، اسرد، اتلُ، طابق، احفظ
2	الفهم	فهم المعنى، إعادة ذكر البيانات بكلمات المرء الخاصّة به، التّفسير، الاستنباط التّرجمة...	اشرح، كرر، أعد الصياغة بألفاظ أخرى، صنّف، لخّص، وضّح ترجم، راجع، اكتب تقريراً، ناقش، أعد كتابة، قدّر، فسّر نظّر، أشر، أعط مثالاً، عبّر، اضبط، تعرّف، اختر، أفرز، ميّز رتّب، استدلّ، ترجم، احسب، أعدْ صياغة، أيّد، مثّل اربط بين، توقّع، تنبّأ، خمّن، قارن، أسْند، حوّل ...
3	التّطبيق	استخدام أو تطبيق المعرفة وضع النّظريات موقع التّنفيذ، استخدام المعرفة كاستجابة للظّروف الواقعيّة...	استخدم، طبق، اكتشف، أدر، نفذ، حل، أنتج، أنشأ، غيّر حضر، أجرِ، أنجز، تفاعل، استجب، العب دوراً، طبّق، اختار استدلّ، استعمل، جسّم، حلّ، صوّر، وظّف ... طبّق، أنتج عُدّ، اربط، حلّ، رتّب، جهّز، أنشىء، غيّر، خطّط، استخدم، احسب، وضّح، اكتشف، تناولْ، عدّل، بيّن، برهن...
4	التّحليل	تفسير العناصر، المبادئ التّنظيميّة، بنية التّركيب العلاقات أو العلاقات الدّاخليّة، النّوعيّة، مصداقية العناصر القائمة بذاتها...	حلّل، جزّئ، فهرس، قارن، حدّد، قيس، اختبر، جرّب، اربط خطط، احبك، استنبط، قيم، قسم، وضّب، جمّع، انتق قارن، صنّف، انقد، ميّز، افحص، جرّب، اسأل، اختبر، دقّق جزّىء، فرّق، ميّز، تعرّف على، وضّح، استنتج، اختر، فصّل، قسّم، حدّد العناصر، حلّل، قارن، وازن، صنّف ...
5	التّركيب (ابتكار/بناء)	تطوير تراكيب جديدة ومميّزة أنظمة، أفكار؛ تفكير خلاّق عمليات ...	طوّر، خطّط، أنشأ، ابتكر، صمّم، نظّم، نقّح، قم بصياغة اقترح، أسّس، اجمع، ضمّن، أعد ترتيب، عدّل، صغ، ضع تصوّرا لـ.. ،تصرّف، صوّر، ابن، جمّع، ركّب، خطّط، أعدّ، ألّف صنّف، أعد البناء، اربط بين، راجع، أعد الكتابة، لخّص احك ...
6	التّقييم	تقييم فعاليّة كلّ المفاهيم من ناحية الأهميّة المخرجات، التّفكير النّقدي عمليات المقارنة الاستراتيجيّة، وعمليات المراجعة؛ والحكم المتعلّق بمعيار خارجي ...	راجع، برّر، قيّم، أعرض مسألة ما لـ، دافع، بلّغ عن، تحقّق ثمّن، جادل، نظّم، استدلّ، حاجج، قيّم، قوّم، ثمّن، قارن برّر، قدّر، احكم، توقّع، ساند، انتق، أعط أهميّة لـ...انقد أبد الرّأي، استخلص، دعّم، أبرز، فسّر ...

وحتى ينتج البرنامج التدريبي أهدافه المختلفة كدلالة على الفاعلية المبتغاة ينبغي مراعاة جوانب عدة في تصميم المحتوى التدريبي نجملها فيما يلي:

(١) بوزيد، مستويات بلوم، مدونة التربية والتكوين، ٢٠١٨، https://www.educafile.com/٢٠١٨/١٢/blooms-taxonomy.html

- بناء أهداف تدريبية واضحة ومحددة تعكس المهارات والمعارف المطلوبة.
- رسم خارطة الأهداف الإجرائية وفق ما قدمه بلوم في مستوى المعرفة.
- التركيز على الأهداف الإجرائية وإعادة ذكرها للمشاركين قبيل البرنامج.
- طباعة الهدف العام والأهداف الإجرائية معا وتقديمها لكافة منسوبي عملية التدريب والمشاركين
- ضرورة إرشاد المدربين نحو هذه الأهداف والتأكيد عليها حتى يصيغوا لها نماذج تطبيق أثناء البرنامج.
- تناغم الأمثلة والحالات الدراسية والأفلام التدريبية المقدمة مع جملة الأهداف الإجرائية المرصودة.
- تنوع الأهداف الإجرائية وضرورة احتوائها على العناصر الأساسية والتي سبق توضيحها في نموذج بلوم
- تقسيم الأهداف بين معارف ومهارات وسلوكيات.
- ذكر الأهداف الإجرائية المرتبطة بالبرنامج قبل البدء بتصميم المادة.
- ارتباط الأهداف ارتباطا وثيقا بنواتج قياس الاحتياج التدريبي حتى لا يكون قياس النتائج بعيدا عن الواقع وحتى لا يبنى البرنامج التدريبي مبتور الأصل والمرجع.

وحتى نستطيع أن نحول نموذج بلوم إلى واقع عملي فقد رسمت خارطة مبسطة لأهم الأهداف الإجرائية الشاملة لبرنامج تدريبي وقد اخترنا برنامج "إدارة الوقت" مثلا والتي سنطبق فيها نموذج أهداف بلوم:

- نتوقع بعد نهاية البرنامج قدرة المتدرب على
- معرفة مصطلح ترتيب الأولويات (معرفي)
- شرح آليات تنظيم الوقت (معرفي)
- وضع خطة لإدارة الوقت بفاعلية (مهاري)
- ترتيب الأولويات بناء على الأهمية (مهاري)

- الشعور بأهمية الوقت (وجداني)
وعلى مثل هذا المنوال ينبغي أن تصاغ الأهداف الإجرائية لأي برنامج تدريبي حتى يستطيع المدرب والمشارك أيضا الوقوف على المكتسب المتوقع من البرنامج قبل بدايته وبالتالي يمكنهما ذلك من أن يحددا مدى الاقتراب من تحقيق المطلوب أو الإخفاق في تحقيق ما قد رسم من أهداف. ومن خلال ما تقدم ينبغي على المؤسسات الحاضنة لعملية التدريب أن تراجع الأهداف الإجرائية في طريقة صياغتها وما تحويه من أهداف محددة وبناء عليه يمكنها توجيه مسار التقييم لفاعلية التدريب من خلال مدى الاقتراب والابتعاد عن هذه الخارطة المبسطة للأهداف.

مرحلة أثناء التدريب:

وهي مرحلة تابعة للمرحلة الأولى وهي قائمة على خطوتين متعاقبتين:
تنفيذ البرنامج:
حتى نصل إلى تحقيق الفاعلية في مرحلة تنفيذ البرنامج ينبغي وضع أهدافه التي صمم من أجلها بعين الاعتبار وحتى نصل إليها عند التنفيذ ينبغي مراعاة عدة عناصر ذكرها عطا الله الشرعة في كتابه إدارة العملية التدريبية ومنها:
- تفعيل دور القائمين على عملية التنفيذ خاصة والعملية برمتها عامة.
- التطبيق العملي ومحاولة تجنب الجانب النظري والسرد القصصي.
- التدرج في النقل المعرفي فلا ينبغي أن يكون ثقل البرنامج التدريبي موجها كله في جلسة واحدة أو في يوم واحد.
- مراعاة الفروق الفردية أثناء العرض والشرح.
- تفعيل الوسائل التدريبية والمعينات المختلفة[1].

---

(١) إدارة العملية التدريبية، عطا الله الشرعة، ص١٢٦، دار الحامد للنشر، عمان، ٢٠١٤.

التقييم الأولي لخطوات تنفيذ البرنامج التدريبي:
إن عملية تقييم التدريب هي آخر مرحلة من مراحله إلا أن التقييم الأولي للمراحل المنفذة يمثل تقييما تصحيحيا لخطوات عملية التدريب، حيث إن هذا التقييم يرتبط ارتباطا وثيقا بكل خطوة سبقته، وحتى يتم التقييم النهائي بصورة فاعلة ينبغي البدء في التقييم بخطوات تقييم أولية تهدف إلى تقييم مسار العمل حتى تتابع مسارات التنفيذ بنجاح وفق كل مرحلة يمر بها البرنامج، وحتى يكون التقييم فعالا وذا أثر بالغ من خلال متابعة خطوات التنفيذ ومدى اتباع ومسايرة ما هو مخطط له في المنشط التدريبي ومدى وضوح الوسائل المستخدمة وملائمة الوقت المستغرق لكل وسيلة وأيضا الطرق والتقنيات المخصصة للتأكد من توافقها مع الأهداف السابقة. حيث كل تغير في الخطوات السابقة سوف يؤثر عليه ويتأثر به[1] وحتى تتم هذه المرحلة بنجاح ينبغي مراعاة عدة جوانب لضمان الفعالية بما يسمح بأن تؤتي ثمارها المرجوة، ومن هذه الجوانب الضامنة للفاعلية ما يلي:
- التأكيد على كافة منسوبي عملية التدريب ودفعهم إلى تبني أهمية التقييم لنضمن حرص المقيمين على اتباع خطواته لتحقق الشفافية.
- إشعار المدربين بمدى التقييم وفاعلية العناصر المستخدمة أولا بأول.
- التركيز على دور المدرب في تقييم المناشط والأساليب المستخدمة أولا بأول.
- المراجعة الذاتية للمدرب بما يتضمن ما خطط من أهداف ومدى اقترابه منها.

---

(١) look: .
DE FORMATION: APPROCHES CONCEPTUELLES INDIVIDUELLES ET-D.GILIBERT ,I.GILLET, REVUE DES MODELES EN EVALUATION SOCIALES, PRATIQUES PSYCHOLOGIQUES,١٦, ٢٠١٠, PP ٢١٨-٢١٩

- ضرورة متابعة المشاركين لمدى فاعلية الوسيلة المستخدمة.
- تصميم جداول تقييم للوسائل المستخدمة بطريقة سهلة وميسرة التطبيق.
- تقسيم الوسائل المستخدمة والأساليب على الوقت المحدد للجلسات التدريبية.
- عمل جدول إنجاز يومي يستخدم لمعرفة أهم ما تم إنجازه بالبرنامج وفق خطة السير بالمنهج المقدم.
- الاهتمام بتقارير الإنجاز اليومية للوقوف على مدى الاستفادة من البرنامج.
- فتح قنوات تواصل بين المدرب والمشاركين والجهة المنظمة للتدريب حتى يتمكن الكل من متابعة البرنامج.

جدول (٢) مقترح لمدى فاعلية التقييم أثناء جلسات التدريب[١].

أساليب التدريب	فقرة التقييم	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
الفيلم التدريبي	مدى علاقته بالبرنامج التدريبي					
	مدى ارتباطه بالفقرة المقدمة					
	المدة الزمنية للعرض مقارنة بوقت اليوم التدريبي					
	مدى مناسبته لأعمار وثقافة المشاركين					
الألعاب التدريبية	مدى علاقتها بالبرنامج التدريبي					
	مدى ارتباطها بالفقرة المقدمة					
	المدة الزمنية للعب مقارنة بوقت اليوم التدريبي					
	مدى مناسبتها لأعمار وثقافة المشاركين					
العرض والشرح	مدى علاقته بالبرنامج التدريبي					
	مدى ارتباطه بالفقرة المقدمة					

(١) من تصميم الكاتب.

	المدة الزمنية للعرض مقارنة بوقت اليوم التدريبي					
	مدى مناسبته لأعمار وثقافة المشاركين					

يبين هذا الجدول جانبا من جوانب وأساليب البرنامج التدريبي ويهدف إلى الوقوف على مدى فاعلية تلك الأساليب وتقييمها كنموذج استرشادي حيث يكون التقييم فور انتهاءها مباشرة ليتمكن مقدم العرض أو البرنامج على مدى فاعلية ما يقدمه أولا بأول ويسهل على فريق إدارة البرنامج التدريبي من متابعة ما قد قطع من مسار البرنامج المقدم وقد روعي في التقييم عدة نقاط مهمة ومنها:

- مدى علاقة الوسيلة أو الأسلوب المستخدم بالبرنامج التدريبي.

- كلما كانت الأساليب لها ارتباط بالبرنامج المقدم إجمالا كلما كان ذلك أجدى وأنفع حيث العبرة من تقديم الوسيلة أو الأسلوب التدريبي هي ما قد تزيد من منافع البرنامج ككل، وهذا يتضح من خلال قوة العلاقة وتماشي ما يقدم مع البرنامج التدريبي.

- مدى ارتباط الوسيلة بالفقرة المقدمة.

من دلائل فعالية البرامج المقدمة تسلسل فقراته وينبغي في حال استخدام وسيلة أو أسلوب تدريبي لفقرة معينة أن تكون مرتبطة بهذه الفقرة بالتحديد وتصب في واقع البرنامج ككل ومن هنا تكون مدى فاعلية الفقرة المقدمة ولذلك نجد في بعض البرامج مغالطات في هذا السياق حيث يلجأ المدرب إلى إدخال وسيلة معينة غير مرتبطة بالمادة أو الفقرة المقدمة بحجة التسرية على المتدربين ومحاولة إخراجهم من نطاق المحاضرات والتنظير الأكاديمي، وهو بذلك لم يخرجهم من نطاق المحاضرات والتنظير بل أخرج البرنامج كله عن سياقه المعد له. ولذلك ينبغي على المدربين مراجعة كافة الفقرات ومعرفة ما هي الوسائل التي قد تفيد وتساعد في توصيل المفاهيم وتقرب المحتوى إلى أذهان المتلقين.

المدة الزمنية للعرض مقارنة بوقت اليوم التدريبي الواحد.
يمثل عنصر الزمن عاملا مهما من عوامل فعالية البرنامج حيث يكون الزمن مرتبطا ارتباطا وثيقا بما يقدم وخاصة أن البرامج التدريبية يلزمها وقت وجهد ومال، وعلى هذا لن تحظى الفقرة المقدمة ووسائلها المعينة جانبا من جوانب الفاعلية حتى تتناسب مع الوقت الإجمالي للبرنامج، ويمثل الجدول الآتي جانبا مقترحا من توزيع فقرة عرض فيلم تدريبي كمساعد تعليمي، حيث يمكننا تقسيم فقرات العرض بناء على عدة مكونات.

جدول (٣) توزيع فقرات عرض فيلم تدريبي.

الفقرة	من	الى	إجمالي المدة	نسبته من البرنامج	ملاحظات
عرض الفيلم التدريبي	٩	٩.١٠	١٠ دقائق	٣.٣٪	مدة اليوم التدريبي ٥ ساعات (افتراضا)
عصف ذهني للمجموعات حول ما هو مستفاد من الفيلم	٩.١٠	٩.٢٠	١٠ دقائق	٣.٣٪	
عرض نواتج العصف	٩.٢٠	٩.٣٠	١٠دقائق	٣.٣٪	
إجمالي الفيلم التدريبي	٩	٩.٣٠	٣٠ دقيقيه	١٠٪	من إجمالي ٥ ساعات

ربما يكون هذا الجدول مساعدا على توزيع فقرات أسلوب تدريبي على سبيل المثال (استخدام الأفلام) حتى نضمن بها ألا تكون حشوا لا فائدة منها وتتحول إلى مضيعة الجهود والأوقات والأموال بدلا من الفائدة المرجوة منها[1].

---

(١) في حوار مع زميل من المدربين كنا نتحدث عن أهمية الوسائل وتنوع الأساليب التدريبية، سالته عن المصادر للأفلام التدريبية؟ فكانت اجابته أنه يستخدم الأفلام الهادفة المنتشرة واحيانا يلجأ لبعض لقطات من بعض الأفلام المعروضة على بعض القنوات وضرب لي مثال بفيلم يتحدث عن القيادة مدته ساعتين إلا عشر دقائق، وقصته تدور

مناسبته لأعمار وثقافة المشاركين.
التناسب مع الثقافات والأعمار مهم جدا ودلالة واضحة على خبرة المدرب وعميق تأثيره، وسعيه للتميز، حيث يتوجب على المدرب عند استخدامه وسيلة من الوسائل ويرغب في فاعليتها، ينبغي أن تكون متناسبة ومتناغمة مع العمر والثقافة حتى تؤتي ثمارها ولا تكون صادة عن التميز والإبداع والإقبال على التدريب. وبالتالي فإن التقييم الأولي لما يدور داخل أروقة القاعات التدريبية يعتبر مهم جدا حتى نضمن بذلك متابعة ومراجعة ما يقدم.
تقييم أداء المدرب والمتدرب أثناء البرنامج.
إن من العادة التي درج عليها تقديم البرامج التدريبية أن يتم التقييم بعد نهاية البرنامج التدريبي ونادرا من يتطرق إلى تقييم البرنامج أثناء التنفيذ ولكن إذا تم التقييم أثناء سير البرنامج فإن هذا يزيد من قوة البرنامج، عن طريق تعديل وتصحيح مساره، حيث يتمكن فريق التدريب من العمل على تعديل الانحرافات التي قد تشوب الرامج أثناء التنفيذ.
ولذلك فقد ذكر كل من ديكسون وروشولم وآخرون (٢٠٠٧ في تعريفهم للتقييم أنه: "عبارة عن أداة للتعريف بالسياسات العمومية المحددة وهو أرضى وسلية لقياس أدائها والتقييم كذلك يستخدم لمواجهة الأزمة في نقص المهارات، أو من أجل الاحتياجات التسويقية في المنظمات الكبرى.[1]

حول قصة حربية ويبرز فيها دور القائد، وتعد هذه فكرة جيدة ولكنها محفوفة ببعض الملاحظات ومنها قد تطول فترة العرض أمام المشاركين ولا تتناسب مع مدة البرنامج ككل وخاصة لو كان قصيرا، أو تتحول تعليقات الحضور إلى الفكاهة فيفقد الأثر التدريبي من العرض، إن مثل هذه الحالة قد تحول البرنامج التدريبي إلى غير مقصده من تحصيل المعارف أواتقان المهارات، بسبب حجم ومقدار المعروض بالنسبة للمادة التدريية ونظرا لأن البعض يميل الى التهرب من جو المحاضرات فربما يكون عرض الفيلم نوعا من الجودة في التدريب "في نظرهم" والحقيقة أن هذا التصرف يحتاج إلى ضبط للوقت والمادة والتحكم في القاعة...الخ...

(١) D.GILIBERT ,I.GILLET,op.cit, p١٨١. ٢

ومن خلال هذا التعريف يتضح مواجهة نقص المهارات والتي تظهر أثناء انعقاد البرامج التدريبي أيضا كما تنتج عن عملية التقييم.

تجربة تدريبية (١) حول التقييم الأولي أثناء البرنامج:

في أحد البرامج التدريبية المقدمة لتأهيل أخصائي موارد بشرية وقد صممت البرنامج تحت مسمى: خبرة، والمفترض أن يتنوع البرنامج بين المعارف والمهارات والتطبيق العملي حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وكيفية إعداد موظف مسئول عن إدارة الموارد البشرية بمفهومها العصري بعيدا عن الفكر التقليدي في قصر ادارة الموارد البشرية على إدارة شئون الموظفين وكان من المخطط لهذا البرنامج أن يحتوي التدريب على المهارة في المقام الأول من خلال تقديم الخبرات التدريبية والعملية في تطبيق سياسات العمل واللوائح في قسم الموارد البشرية، وحتى يمكننا تقديم البرنامج بهذه الصورة كان ينبغي المراجعة الأولية والتقييم المرحلي لبعض فقرات البرنامج من خلال ثلاثة وسائل تقييم رئيسة:

- استبيان حول فعالية ما تم إنجازه في البرنامج خلال المرحلة الأولى وكانت أسبوعين.
- اجتماع تقييمي لما تم انجازه من التدريب العملي على أنظمة وزارة العمل والتأمينات الاجتماعية، كمحور تدريبي عملي ضمن فعاليات ومحاور البرنامج.
- إنشاء مجموعة خاصة بالبرنامج على برامج التواصل ليسهل المتابعة الدقيقة للواجبات والاستماع لكافة تعليقات الفريق المشارك بالبرنامج، أثناء انعقاده.

أولا: تصميم استبيان تقييمي للمرحلة:

تم توزيع الاستبانة الكترونيا وذلك لضمانة التعبير عن الرأي بحرية تامة، مع الاهتمام بقصر الأسئلة وقلتها حيث هذا يعتبر تقييم مرحلي يقيس محتوى

التطبيق العملي ومدى جودته وللوقوف على أداء المدرب وهل ما قطع من زمن البرنامج يحقق الهدف المرسوم حتى هذه الفترة؟

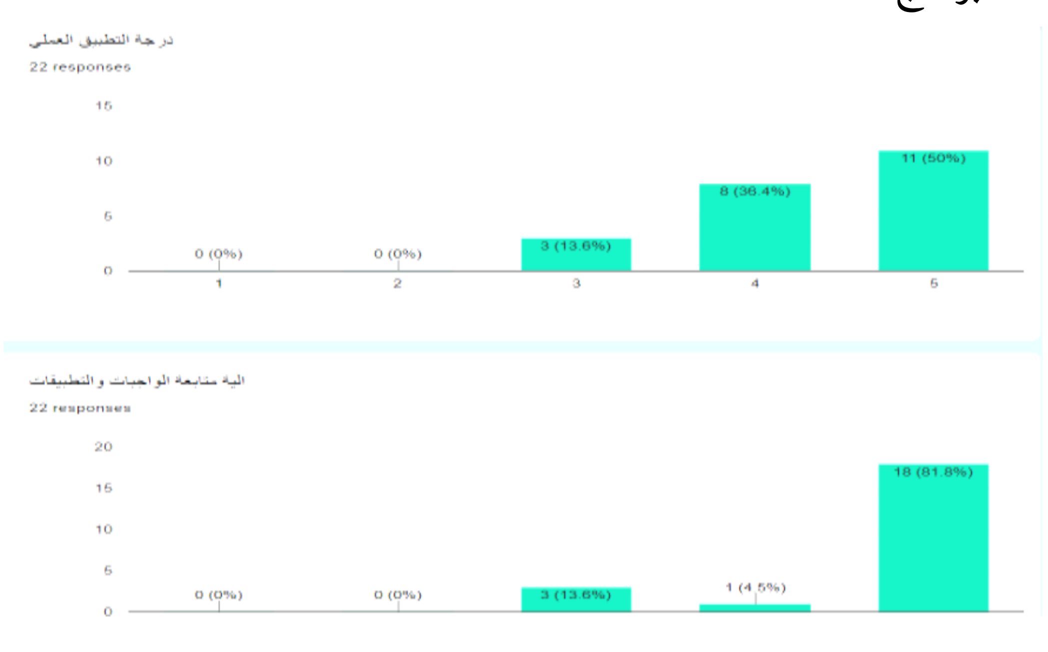
وقد كان التقييم مبسطا وعبارة عن أسئلة موجهة لمتابعة سير البرنامج وفق ما قد أعد له وكانت فقرات التقييم حول ما يلي:

تقييم التطبيق العملي.

- آلية متابعة الواجبات والتطبيقات الفردية.
- ما قد تم إضافته للمشاركين من مهارات ومعارف.
- مستوى تنظيم البرنامج.
- مستوى أداء المدرب.
- على أن يقوم كل مشارك بتقييم كل عنصر من العناصر السابقة بالدرجة من (١ إلى ٥)

فكانت إجابات المتدربين والبالغ عددهم ٢٢ مشارك شكلت ما يلي:

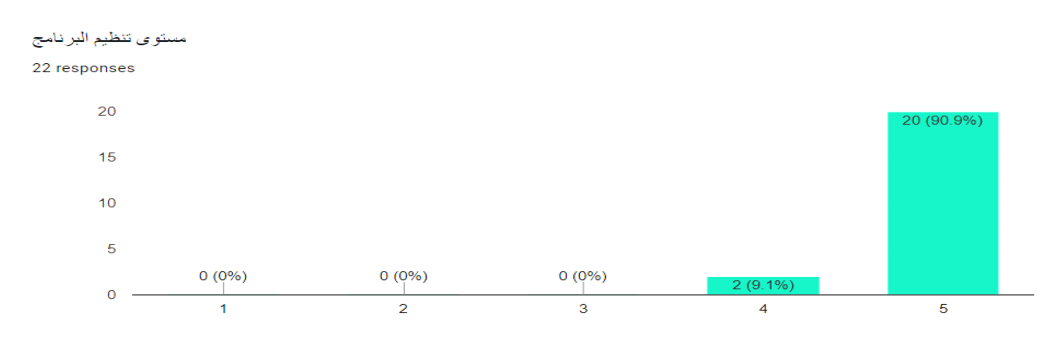
شكل (٣) يوضح جانبا من استجابة المشاركين للتقييم المرحلي أثناء تنفيذ البرنامج[١]

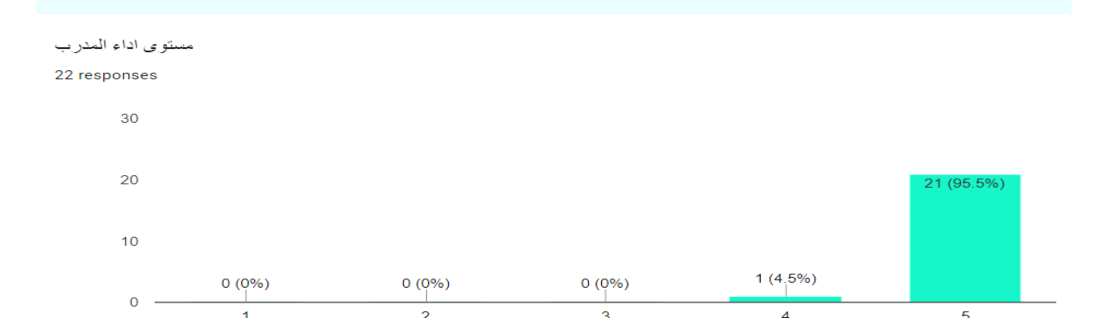


---

(١) من تصميم الكاتب

٥٠٪ من المتدربين البالغ عددهم ٢٢ أجابوا بأن التطبيق العملي للبرنامج وفق ما حدد له يقدر بـ: امتياز وأن ٣٦٪ يمثل جيد جدا و١٣٪ يمثل جيد.
من خلال هذه النسب وعلى إثر ذلك تم تغيير المنهجية في الأسبوع الثالث للبرنامج ليتم تحويل جزء كان سيقدم على مهارات العمل على النظام والتسجيل من قبل المدرب بالشرح المصور فقط فتم تحويل تلك الفقرة إلى التطبيق العملي المكثف أيضا على المنصات الإلكترونية الحكومية، وذلك بتوزيع المشاركين بصورة منفردة على النظام بجهاز حاسوبي منفرد، وتبدل الأسلوب المقدم والمنهجية المقترحة بدلا من الشرح المصور من المدرب فأصبح شرحا مصورا مع التطبيق على الأجهزة من قبل المتدربين وهنا يمكن القول بمدى فائدة التقييم المرحلي أو الأولي المقدم، ونواتجه الفعالة حيث تبعه تغيير في الترتيب والوسائل المستخدمة التي دفعت لنجاح البرنامج وتغيير مساره من حيث تكثيف الجانب العملي التطبيقي.





شكل أ شكل (٤) يوضح جانبا من استجابة المشاركين للتقييم المرحلي أثناء تنفيذ البرنامج[١]

ثانيا: الاجتماع التقييمي:

يعتبر الاجتماع التقييمي وسيلة من أهم الوسائل المتبعة للوقوف على مدى فاعلية ما يقدم من فقرات أثناء البرنامج التدريبي وخاصة أنها تعتمد على أسلوب الحوار والمناقشة المفتوحة والتي إن تمت في مساحة من حرية التعبير سيكون لها أثرها البالغ في التقييم وفي حالتنا المقدمة في التجربة التدريبية السابقة؛ تم عمل اجتماع تقييمي مرحلي مع المشاركين بالبرنامج (يهدف إلى معرفة ما تم استيعابه وفهمه من الآليات العملية وطرق الدخول على منصات وزارة العمل والتأمينات والتأشيرات في أنظمة الجهات الحكومية من خلال حساب إحدى الشركات وكان ذلك مدة ٣ ايام تدريبية مكثفة تدريبا عمليا تاما) وكان الهدف الرئيسي من الاجتماع الوقوف على أخر المهارات المكتسبة وعرض كافة ما تم إنجازه والاستماع لآرائهم مجتمعة وعرض إمكانية التواصل الخاص في حالة الرغبة في تقديم شكوى من مراحل سير البرنامج العملي أو تقديم نصيحة خاصة وقد اشتملت نقاط التقييم المحددة من قبل إدارة الاجتماع على ما يلي:

- هل تم التدريب العملي وما هي أهم ملاحظاتك؟ (مجال المناقشة مفتوح).
- هل أجهزة الكومبيوتر كافية للعدد وما هي مرئياتكم؟ (مجال المناقشة مفتوح).
- تقديرا ما نسبة الاستفادة من التطبيق العملي؟
- هل ساعدك المدرب في توضيح كافة الاجراءات للدخول على الأنظمة المختلفة؟
- هل تجاهل المدرب طلبك للمساعدة أثناء التطبيق؟

---

(١) نواتج استبيان من تصميم الكاتب.

- هل رد المدرب على كافة استفساراتك النظرية كان كافيا؟
- هل تعتقد مدة التدريب العملي كانت كافية؟
- ما يستجد من أسئلة لدى المشاركين................................

كان هذا النموذج العملي الذي طبق في برنامج تدريبي عن إدارة الموارد البشرية، حتى يتم مزاوجة التطبيق العملي من خلال تجربة تدريبية حقيقية مع الجانب النظري.

أهم الخطوات العملية لتحقيق فاعلية البرنامج وفاعلية التقييم الأولي:

- تصميم استمارات تقييم مرحلية تتسم بالبساطة والوضوح والتركيز.
- تركيز أسئلة التقييم على الجوانب الرئيسة للبرنامج فمثلا "إذا كان البرنامج يهدف الى التطبيق العملي" يستلزم ذلك فقرات واضحة عن مدى مناسبة الجانب التطبيقي العملي وما أثرها في التدريب.
- اعتبار التقييم المرحلي جزءا مهما من أجزاء تقييم المشاركين أنفسهم بمعنى أن يوضع في تقييم المدرب للمشاركين مدى حرصهم على التقييم المرحلي للبرنامج.
- ضرورة التنبيه على المشاركين وحثهم على التقييم.
- التأكيد على المشاركين بأهمية التقييم ووجوب الاهتمام بالمشاركة فيه.
- تجنب التقييمات العشوائية عن طريق حث المشاركين في التقييم بأهمية هذه الخطوة
- التأكيد على المشاركين بتجنب التقييمات القائمة على المجاملة.
- اطلاع المدربين على نواتج التقييم وما هي الخطوات العملية في تصحيح مسار البرنامج وفق نواتج تقييمه المرحلية.
- اجتماع فريق التدريب مع المدربين وتوضيح ملاحظات المشاركين وما يتطلبه البرنامج فيما بناء على التقييم لتصحيح المسار ووضع خطة لذلك.

- إخطار المتدربين بخطة التعديل الجديدة على البرنامج لمتابعة سيرها بعد التقييم، لتنمية اتجاهاتهم معرفة نواتج وأهمية التقييم المرحلي فيحرصوا على التقييم الختامي أيضا.

مرحلة ما بعد برنامج التدريب

وتعد هذه المرحلة نواتج الإنجاز والشعور والاحساس بالمنتج النهائي والذي أفرزته تلك الماكينة المدارة منذ فترة على يدي الصناع المهرة "فريق التدريب والمشاركين" حيث تعتبر مرآة عاكسة لما تم تقديمه طيلة مدة الإعداد والتدريب وتنقسم إلى مرحلتين:

مرحلة التطبيق الفعلي لنواتج التدريب:

حيث تبدأ بالعودة الفعلية للمشاركين إلى ميدان العمل، وتسلمهم مهامهم وفق قدراتهم الجديدة ومهاراتهم المضافة، حيث محاولة تنفيذ المهام التي تعلموها وهذه المرحلة ينبغي الاهتمام بها جيدا حيث تمثل مرآة عاكسة لما قد تعلمه المتدربون أثناء البرنامج التدريبي وحتى تكتسب هذه المرحلة فاعليتها وقوتها ينبغي مراعاة عدة جوانب عملية، وتطبيق سياسة المتابعة والدقة في الرصد.

أهم الخطوات العملية لتحقيق فاعلية التطبيق:

- التواصل بين جهة التدريب والمؤسسات المستفيدة من التدريب، حيث يتم إخطار الوحدات القائمة بالتدريب للمؤسسة المنفذة والمرشح منها المشارك وخاصة مديره المباشر بانتهاء البرنامج وتوضيح اهم المهارات التي تحصل عليها موظفوه المشاركين بالبرنامج.
- تجهيز تقرير من وحدة التدريب عن كل موظف يرسل لمديره قبل استلام الموظف العمل بقسمه أو وحدته الإدارية.

- عمل جدول متابعة من وحدة التدريب بناء على المادة التي قدمت مقسم إلى مهارات تطبيقية ومعارف تنفيذية بناء على محاور البرنامج ويسلم للمدير حتى يسهل عليه المتابعة للموظف أثناء التنفيذ

- حسن استقبال الوحدة أو القسم للموظف بعد انتهاء برنامجه التدريبي.

- اجتماع المدير مع موظفه بعد عودته من التدريب وسؤاله عن الاستفادة وأهم المهارات المكتسبة.

- استلام تقرير شامل عن البرنامج يشمل أهم مكتسباته وأهم منافعه يقوم الموظف بتعبئته وتسليمه لإدارته.

- تحضير اجتماع يجمع الموظف ومديره مع باقي الموظفين ليشرح لهم فقرات مبسطة من البرنامج مع أعطاءهم فكرة عن أهم المهارات والمعارف المكتسبة، مما يعزز لديه فكرة التنفيذ والتطبيق العملي ويسهل عليه المهام بعد التدريب.

- عمل جدول متابعة للموظف يوضح فيه توزيع المهارات والمعارف حتى يسهل متابعة أداء الموظف أثناء التنفيذ للأعمال بما يعكس المعارف والمهارات المكتسبة.

- مراجعة المدير لتقييم أداء الموظف أثناء البرنامج التدريبي والذي أعدته وحدة التدريب وهذا معمول به في شركات كبرى ويعتبر من دلائل حرص الشركات والمؤسسات على تعظيم العائد من التدريب.

<u>تجربة تدريبية(٢):</u>

تطبيق عملي من واقع التجارب التدريبية التي قدمت

حيث كانت التجربة مع شركة بيع سيارات وهي إحدى الشركات الكبرى في وكالة السيارات والمبيعات سواء بالبيع النقدي أو بالائتمان، حيث تعتبر وكيلا قويا لأحد أنواع السيارات ، والتجربة تم تطبيقها على سلسلة برامج في خدمة العملاء والمبيعات والتحصيل، وكان البرنامج مقدما إلى قسم الشركة في البيع بالأجل للعملاء (البيع بالائتمان) وبعد الاجتماع معهم ومعرفة الاحتياج،

أسندت لي مجموعة برامج تدريبية ضمن فريق عمل من المدربين المميزين ليصل مجموع المتدربين قرابة ثلاثمائة متدرب لكل فروع الشركة، واجتهد الفريق المختار في رسم البرنامج وآلياته حتى يحدث تغير في نواتج تنشيط المبيعات لدى هذه الشركة بغية الاستحواذ على أكبر شريحة من حصة السوق في مجال بيع السيارات وقد لاحظت أن معظم ما يتم تقديمه من برامج تدريبية وأثر تدريبي لا يصل تطبيق المعارف والمهارات منه على الواقع الفعلي للموظف أو لا يتم التطبيق كما ينبغي، مما يجعل العائد من الاستثمار في التدريب ضعيف الأثر عكس ما هو مطلوب من تعظيم عوائد الاستثمار، وذلك بعد الصرف على تقديم هذه البرامج المتخصصة، فطلبت من إدارة التدريب اجتماع لتوضيح دورهم ودور المشرفين والمديرين عقب انتهاء البرنامج التدريبي وعودة الموظف للعمل، وقد أبدى المشرفون صعوبة في متابعتهم للمشاركين بالبرامج التدريبية بعد عودتهم نظرا للجهد الملقى على عاتقهم نتيجة ضغوط العمل والمستهدف البيعي الشهري، فتم محاولة التوفيق بين ما أثقل كاهل المشرفين من مستهدفات شهرية وبين متابعتهم لموظفيهم عند عودتهم من البرامج التدريبية وكانت فكرة تحويل محاور البرنامج إلى استمارة متابعة دقيقة، تهدف إلى توجيه بوصلة تفكير المشرفين نحو متابعة الموظفين على الأقل في الشهر الأول من عودتهم بعد التدريب، وكان بناء هذا النموذج يمثل مراجعة تمثل كشف حساب يبرز مدى تطبيق الموظف لمهارات البرنامج التدريبي وفق المحاور والفقرات المقدمة، بحيث يسهل على المشرف متابعة الأداء الشهري وتحقيق المستهدف البيعي للموظفين بكل سهولة، شريطة رصد كافة أهداف البرنامج محل الدراسة، على أن ترسل للمشرفين أهم ملخصات المهارات والمعارف التي تعلمها فريقهم حتى يكونوا على إطلاع تام بمجريات البرنامج ومن ثم يسهل عليهم الاستفادة القصوى مما شمله البرنامج من معارف ومهارات، حتى يتمكنوا من تقدير صحيح وتقييم واعي لنواتج ومخرجات البرنامج من خلال متابعتهم لتطبيق

المشارك لها، بما يحقق نواتج البرامج المقدمة، وتحدث آثارها المرسومة وأهدافها المرجوة ولهذا تم تصميم جدولين لاستمارة رصد ملاحظات المشرفين لموظفيهم والتطبيق بعد التدريب للوقوف على مدى التطبيق والعوائد المحققة من البرنامج التدريبي المقدم.

جدول (٤) متابعة ١ المديرين للموظفين بعد التدريب.

(يستكمل الجزء الأول من قبل المتدرب ويستكمل الجزء الثاني من قبل المسؤول المباشر)

الاسم:	الإدارة:
المسمى الوظيفي:	رمز الوظيفة:
تاريخ التقييم:	فترة التدريب:

يستكمل هذا الجزء من قبل المتدرب

1. ما هي أهم التطورات في الأداء/ السلوك التي تشعر أنك اكتسبتها من خلال حضورك للدورة التدريبية؟

____
____
____

2. ما هي الأمور التي تمارسها الآن ولم تكن تمارسها قبل الدورة؟

____
____
____

3. ما هي الأمور التي توقفت عن ممارستها منذ حضورك للدورة؟

____
____
____

4. هل تستطيع وصف أية تغيرات بك أو بعملك أو بعلاقاتك الوظيفية والتي نتجت عن حضور الدورة؟

____
____
____

اسم المتدرب : ______________________________

التوقيع :

جدول: (٥) متابعة ٢ المديرين للموظفين بعد التدريب.

يستكمل هذا الجزء من قبل المسؤول المباشر

معايير الأداء بناء على التدريب	التقييم	
	الشهر الثاني	الشهر الثالث

تعليقات ومشاهدات عامة

....

....

....

....

المسؤول المباشر

الاسم: ____________

التوقيع: ____________

التواصل مع قسم التدريب:

استكمالا لمرحلة عودة الموظف لعمله ومتابعة تنفيذه للمهام والمهارات والمعارف التي تدرب عليها يجب أن يقدم مستشارو التدريب نصائحهم وارشاداتهم أثناء متابعتهم للموظف بعد انقضاء مدة من التنفيذ على المهام بالعمل، لأن فكرة التدريب هي سلسلة من المناط والتي يجب ألا تنقطع حتى بعد انتهاء جلسات التدريب نفسها، ولذلك ينبغي أن يكون هناك سجلا كاملا يكتب فيه مرات التواصل مع لجنة التدريب كمدرب وهيئة استشارية قدمت البرنامج وكم مرة تواصل معها الموظف، حتى يكونوا على دراية بنواتج التدريب وحتى يشعر الموظف بقيمة البرنامج المقدم فالعبرة في البرنامج

التدريبي باستكمال أنشطته كاملة وبتحقيق العائد من الاستثمار فيه ولتكون هذه المرحلة ذات أهمية وتؤتي ثمارها ينبغي مراعاة ما يلي:

- ضرورة تسلم مؤسسة الموظف وقسم التدريب نواتج تقييم المشاركين بالبرنامج من المدرب في استمارة تقييم تحمل اسم كل مشارك ونواتج تقييمه

جدول: (٦) تقييم المدرب للموظفين المشاركين معه بالبرنامج

(لاستكماله من قبل المدرب)

عنوان الدورة التدريبية: ____________________

موقع الدورة التدريبية: ____________________

التاريخ: __________

اسم المتدرب: ____________________

اسم المدرب: ____________________ التوقيع: __________

التقييم / البند	ممتاز 5	جيد جدا 4	جيد 3	متوسط 2	مقبول 1
المشاركة					
الحضور					
التحضير					
الأداء					
المجموع					

كيف تقيم مشاركة المتدرب؟

____

ما هي النقاط السلبية الأساسية (إن وجدت)؟

____

ما هي النقاط الإيجابية الأساسية؟

____

أية اقتراحات أو توصيات؟

____

- إعداد قسم التدريب لخطة اتصال تسلم للمشاركين بالبرنامج.

- فتح قنوات اتصال دورية مع المشاركين يتبناها قسم التدريب ومنفذو البرامج.

- الاجتماع الدوري المجدول كل شهرين مثلا لعمل مراجعة سريعة للبرنامج والرد على استفسارات المشاركين وحتى يقلل التكلفة من الممكن استخدام

احدى برامج التواصل عبر الانترنت واختيار يوم مناسب للكل وليكن كل ثلاثة أشهر مرة مدة السنة الأولى على أن يكون عند الاحتياج والاستشارة في السنة الثانية.

- تواصل لجنة التدريب ومنفذي البرامج مع مديري الموظفين المشاركين.

رفع تقرير دوري من المشاركين بالبرنامج يوضحوا فيه قدرتهم على تنفيذ المهارات والمعارف المكتسبة، وما هي نتائج التطبيق التي لمسوها.

تجربة تدريبية (٣):

تطبيق عملي من واقع التجارب التدريبية التي قدمت

في عام ٢٠١٧ أثناء عملي كمستشار تدريب لإحدى الجهات العاملة في قطاع التدريب، قمنا بتقديم برنامج تدريبي عن صيانة الهواتف الذكية وقدم هذا البرنامج لأكثر من مجموعة وتم تأسيس جروب تواصل لكل مجموعة بحيث يسهل تواصلهم مع المدرب للوقوف على أهم معوقات التطبيق وخاصة أن البرنامج كان عمليا تماما وقد سعد الجميع بهذه المجموعات الافتراضية المصغرة، حيث أخذ كل متدرب يكتب أهم الأعطال التي تواجهه أثناء صيانته للهواتف بعد التدريب ونزولهم لسوق العمل وقد كانت مجموعات فعالة جدا حيث تنوعت الأسئلة وتنوعت الإجابات لدرجة أن بعضهم ينقل خبراته للآخرين حول أماكن بيع قطع الغيار وأيضا إجابتهم عن استفسارات بعضهم البعض، واتجه هذا النموذج نحو تبادلهم لقطع الغيار وتبادلهم المنافع فيما بينهم، وهذه دلالة على نجاح فريق التدريب في تقديم ما عنده أثناء البرنامج وفترة ما بعد البرنامج حينها من الممكن أن نقول أن التدريب كان فعالا وقد حصل المشاركون فيه على منافع متعددة حتى تعدى من صيانة هواتف الى صيانة أجهزة الكترونية وقد استطاع المدرب حينها أن يضم كل ٣ مجموعات سويا حتى تزداد الفائدة بين المجموعات وما زالت هذه المجموعات فعالة حتى كتابة هذه الفقرة بالكتاب في أواخر ٢٠٢١.



الفصل الثاني:
تقييم فعالية التدريب

تعظيم المنافع العائدة من التدريب.

فعالية آليات التقييم النهائي للبرامج التدريبية.

دراسة واقع التدريب.

تعظيم المنافع العائدة من التدريب:

تعتبر زيادة وتيرة حركة الإنتاج سببا رئيسا في زيادة الاهتمام بالعنصر البشرى؛ فمنذ أوائل القرن العشرين وجميع النظريات والاتجاهات تنظر إلى اعتبار العنصر البشري هو المكون الجوهري في نجاح اي مؤسسة والعامل الحاكم في كسب الخبرة التنافسية والحفاظ على جودة الإنتاج، في ظل تحديات التحول الاقتصادي التي يشهدها العالم وهذا ما مكَّن عدة مؤسسات بل دول عظمى من أن تظهر كقوة اقتصادية مؤثرة وفعالة علي المستوى الإقليمي والعالمي؛ لذا ازداد حرص المؤسسات على تطوير عناصرها البشرية لاعتبارها مكمن التقدم والرقي للشركات ولذا اتجهت المؤسسات إلى تطوير برامجها المختلفة لتتناغم مع هذا التطور الإنتاجي الضخم وفي قلبها المكون البشري العملاق فعملت على تنميته ليتطلع بدوره الجوهري كونه المحور الرئيس والأساسي في تحقيق أهدافها باعتباره المورد الحقيقي لأي مؤسسة أو منظمة أعمال، فالإنسان بما يملكه من قدرات ومهارات وما يتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشأت وبهذا أصبح الإنسان مركز اهتمام المسؤولين في الشركات من خلال العمل لتنمية الموارد البشرية الموجهة لديها(١). وكذلك العمل على المحافظة عليها. ويعتبر أهم عامل للنهوض بالعنصر البشرى وخيارا مميزا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتنمية القدرات والثقافات المهنية الجديدة وذلك من خلال رفع قدرات وكفاءات العمال ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسات من تنمية قدراتهم والمحافظة علي جودة منتجاتها لتتحصل منها على قيمة للمستخدمين وتمكن من تحسين مستواهم العلمي وأيضا تنمية خدماتها من جهة، ومن جهة أخرى منحهم فرص ما يؤهلهم للترقيات المهنية

---

(١) حنان محمد سعيد، أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين، ص ١٤، رسالة ماجستير، جامعة السودان، ٢٠١٤.

والاجتماعية. وهنا برزت منافع التدريب في تقليل معدل دوران العمل، بما يشمله من مظاهر ومسالب قد تؤثر على العمل وروح الإنتاج حيث إن التدريب الفعال يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى المتدربين وتحفيزهم على الإنجاز والتمسك بالعمل فيقل الدوران والتسرب الوظيفي.

لا تتوقف منافع التدريب عند تقليل معدل الدوران أو رفع الروح المعنوية بل تمتد المنافع أيضا إلى مظاهر تميز أخرى تجنى من التدريب حيث أنه يقلل الحاجة إلى الإشراف من خلال زيادة معلومات العاملين والتي تنعكس على تمكنهم من أداء العمل دون الحاجة إلى مشرف أو تجعل -على أضعف الايمان- اللجوء للإشراف في أضيق السبل وبالتالي يسير دولاب العمل دون تعقيد أو تباطؤ لانتظار توجيهات المشرف.

للتدريب آثاره القويمة من تحسين الخدمات والسلع التي تنتجها المنظمة مما يزيد من رضا الزبائن، كما يعمل على زيادة المركز التنافسي للمنظمة في السوق وزيادة قدرتها التنافسية وحصتها السوقية نتيجة عوائد التدريب على إنتاجية الموظفين.

ولذا ظهرت علامات منافع البرامج التدريبية على مسار الإنتاج ومنها:

التمكين من أداء الأعمال بطريقة صحيحة لذا أصبح التدريب ضرورة ملحة للموظفين الجدد، حيث يمكنهم من أداء أعمالهم الجديدة أو المعدلة على الأعمال القائمة.

سد العجز في التغير الوظيفي من وقت لآخر بسبب التكنولوجيا والتغيير التنظيمي الناتج عن:

تغيير تكنولوجي فهو يحتاج إلى تدريب مستمر.

ظهور صناعات جديدة أو وظائف جديدة تحتاج إلى تدريب عمالة حتى تتناسب مع احتياجات الوظائف الجديدة .

وللتدريب منافع عدة على مسار الموظف والفرد نفسه ومن هذه المنافع ما يلي:

- زيادة المعارف والمعلومات في مجال الوظيفة ومتطلبات اشتغالها.
- زيادة الوعي ورفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الثقة بالنفس.
- اكتساب المهارات وصقل الخبرات.
- سهولة التكيف والتعامل الاحترافي في نطاق العمل والوظيفة.
- تنمية سلوك قويم للفرد تجاه نشاط أو عمل ما.
- تنمية روح الانتماء للعمل والولاء للمؤسسة.
- تقدير الزملاء والرؤساء واحترام اللوائح والانظمة.

لذا أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة منها والنامية على السواء باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إدارى متميز، والذي يترتب عليه سد العجز والقصور في الكفاءات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول؛ حيث يهدف التدريب الى تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة اعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية[1].

وتكمن أهمية التدريب في إنجاح العاملين في أداء وظائفهم بالشكل المرغوب فيه داخل المؤسسات وخاصة في المجالات المرتبطة بالعمليات الفنية والعملية التي يحتاج إليها العامل لأداء مهامه لذلك ذهب بعض الباحثين إلي تعريف التدريب بأنه تخصص فرعى من تخصصات عدة ضمن حقول الموارد البشرية المتشعبة، والذى يهتم بتجديد وتطوير الكفاءات الرئيسية للقوى البشرية بالمعارف والمهارات والاتجاهات من خلال

(١) احمد ابراهيم أبو سن، إدارة الموارد البشرية، ص ٢١٣، الخرطوم مطابع العملة ٢٠٠٨.

التخطيط القويم له، مما يساعد المشاركين به علي أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية فور عودتهم إلى مواقع التنفيذ العملية.
حيث يعد التدريب مفهوما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمات، متى تم تحديد النتائج المحققة منه ولذا اتجهت العديد من الدول والشركات إلى تعظيم العائد من تلك البرامج المقدمة والتقليل من الهدر في برامج ضعيفة الأثر ولا تعدو أكثر من أنه ترفيهية أو تثقيفية محدودة الأثر والفائدة، ولذا لا بد من التساؤل حول النتائج المحققة فعليا من التدريب وإلى أي مدى أدى التدريب إلى زيادة المهارات وإلى أي مدى جعل المتدربين أكثر مهارة في تنفيذ مهامهم؟ وما مقدار التغير الحاصل في معارفهم التي تحصلوا عليها؟ - أي هل كان التدريب فعالا في تحقيق الأهداف التي حددت له؟
إن العديد من الدراسات الإحصائية قد دلت على زيادة المهارات والمعارف لمن تلقوا تدريبا فعالا عن الذين لم يحالفهم الحظ في نيل هذا التدريب وقد زادت نواتجهم الفعلية وزاد متوسط عطائهم أكثر من الذين لم يحظوا به. حيث يمكن التدريب من اكتساب المهارات والمقدرات في وقت قصير وبفعالية أكبر. ولكن في نفس الوقت قد تكون للتدريب بعض المحدودية في النواتج، خصوصا المهارات العليا. وقد يكون السبب الأساس ابتداءً في ذلك هو عدم اختيار الشخص المناسب للوظيفة في بادئ الأمر لأي سبب أو آخر[1] فالتدريب الذي يمكن أن يحل مشكلة هذا الاختيار الخاطئ لن يفي بتعديل هذا الاختيار، ذلك بأن مهارات من اختِيرُوا لا ترقى لمستوى المهارات المقدمة في البرنامج التدريبي .إضافة إلى ذلك فإن التدريب المقدم قد لا يتناسب مع طبيعة العمل الذي سيعود إليه المتدرب أو الأجهزة والمعدات اللازمة التي سوف يستعملها بعد التدريب. ولكي يحقق التدريب

(١) عادل الميرغني، فعالية التدريب، ص ٢١، مجلة دورية تصدر عن بنك الشمال الاسلامي، الخرطوم.

أهدافه كاملة علينا مراعاة العديد من الجوانب حتى يصبح فعالا تماما ينبغي مراعاة ما يلي:

- فعالية دراسة الاحتياجات:

والتي يبنى عليها تصميم برامج التدريب الصحيحة أو الملائمة لهذه الاحتياجات وهذا يقتضي معه تحديد نوع التدريب المطلوب ومستوى وعدد من يحتاجون إليه، على أن يتم ذلك عن طريق تقديم جيد مسبق للذين يرشحون للتدريب.

- فعالية اختيار المدربين:

حيث إن توفر مدربين أكفاء يؤدي ذلك إلى القدرة على تنفيذ وتقديم التدريب المناسب، وقد ذهب بعض الباحثين إلى تحديد العديد من الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدرب حتى يكون ناجحا في التدريب وأهمها الذكاء والمقدرة الطبيعية على كسب احترام الآخرين وموهبة التدريس والمعرفة الكاملة بموضوع التدريب أضف الى ذلك حسن التوجه الإيجابي لديه نحو المتدربين وإلمام تام بفقرات ومحتوى البرنامج بل والتجديد فيه وتغيير مسار الأداء في حالة التقييم المرحلي

- مدى فعالية ودافعية فريق الإشراف:

فكلما كان فريق الإشراف على التدريب ذا إيمان برسالته ومدريكن لأهمية ما يقومون به وأنهم وحدهم هم الفريق المعني بجودة التدريب وجعله ذا اثر بالغ فبدونهم وبدون فعاليتهم ودافعيتهم من الصعب أن تقدم برامج تدريب راشدة يرجى خيرها حيث دلت التجارب التدريبية العديدة على مستوى الشركات والدول أن فريق التدريب القوي المؤمن بما يقدم يكون ذلك دافعا لنفع المشاركين بل وزيادة وفعالية مهاراتهم المكتسبة.

جودة اختيار المتدربين:

تمثل العناية الجيدة في اختيار المشاركين بالبرنامج درجة مؤثرة حيث يزيد من مدى استفادتهم ويعظم من قيمة الاستثمار في تلك البرامج التدريبية

ويمكن أن يتم ذلك عن طريق مقابلات ترشيح تبدأ قبل بدء البرنامج التدريبي كمقابلات التوظيف الأولية حتى لا يرشح من يتهاون أو يتكاسل أو من ليس له رغبة أو يحس بعدم فائدة مرجوة من تدريبه.

المراجعة الدورية لبرامج التدريب:

إن مستحدثات الوظائف والمهارات في تطور مستمر والمهام تتغير بتغير البيئة والظرف المحيط وهذا له أثره الفائق في توصيف تلك المهارات والاحتياجات، لذا فإن المراجعة الدورية للبرامج وما يتبعها من حقائب وملحقات تدريب تعد من الأمور المهمة للجودة التدريبية؛ لذا ينبغي العمل عليها وتطويرها لتتناسب مع دورة التغيير في دولاب العمل والإنتاج والتي تحدث حتى على الجانب السلبي في الأعمال أو المعدات أو السلع أو الخدمات أو غير ذلك. حتى يواكب التدريب الاحتياجات المتجددة لمهارات جديدة أو أفضل من الموجودة لدى الموظفين أصلا. كما أن من الضروري التعرف على فاعلية التدريب من متابعة المتدربين وآرائهم بعد فترة مناسبة لمعرفة مدى استفادتهم من البرامج والتدريب الذي حصلوا عليه، على أن يعطى ذلك وزنا نسبيا في مراجعة برامج التدريب.

فعالية آليات التقييم النهائي للبرامج التدريبية:

ربما سبق الحديث عن مراحل التقييم المبدئي لخطوات السير بالبرنامج التدريبي فيما تقدم حيث لازالت عملية تقييم التدريب تمثل حجر الزاوية في عملية التدريب، وخاصة عندما يمكن البناء على نتائجها في زيادة كفاءة ومهارات المشاركين بالبرامج التدريبية، ولقد زادت في الفترة الأخيرة البرامج التدريبية وأصبحت متاحة للكل وخاصة في ظهور عصر الانترنت وما تلاه من تقدم ملحوظ في وسائل التواصل المختلفة فنقلت مهارات وعدلت معارف نتيجة سهولة الحصول على المعلومة ولكن مع هذا التغير الملحوظ والسريع في البرامج وما شابه من مغالطات كثيرة خلطت بين التدريب وبين

المحاضرة وتساوت الكفتين عند الكل والسبب في ذلك هو غياب التقييم الحقيقي للبرامج التدريبية وربما يخطئ مشرفو التدريب في التوصيف الحقيقي لمعنى التقييم وما هي آليات العمل عليه ولهذا شكل التقييم عبئا لا يستهان به خاصة إذا كان سيبني عليه قرارات التوظيف أو الترقية أو النقل أو الفصل من الخدمة أو حتى على مجال الأعمال في الاستثمارات عموما، في فتح فروع جديدة أو استثمارات في أماكن جديدة. إن التقييم الحقيقي لمعنى التدريب وباختصار هي إجابة هذا السؤال الشامل.

هل حققت آليات البرنامج المقدم ما كان سعى إليه من خطط وشارك وقدم البرنامج أم لا؟ إن تقييم التدريب من الأمور التي كثيرا ما يتحدث عنها مسئولو التدريب ولكنهم قلما ينفذوها كما ينبغي بل يكتفي بعضهم بالتقييمات المعدة سلفا والمكتوبة في نهاية حلقات التدريب مما قد يتسبب في حدوث فجوة كبيرة ومشاكل في أسس ومعايير التقييم فيفقد الأخير قيمته وتزداد صعوبة تطبيقه[1] ولذلك ينبغي النظر في عملية التدريب بأسرها وليس مجرد نشاط داخل التدريب فالتقييم يشمل البرنامج ككل لا تلك الاستمارات التي تسلم للمشاركين في نهاية البرنامج فيقوموا أحيانا بتعبئتها وبعضهم لا يلقوا لها بالا فينتج أداءً تقيميا مبتورا لا يمثل قيمة حقيقة يمكن الاستناد عليها لتقييم الحاصل داخل قاعات التدريب.

تقييم التدريب:

اجتهد العاملون بمجال التدريب وتنمية الموارد البشرية بعدة مسائل في مجالهم وكان على رأسها وقمتها محاولة الإجابة على هذا السؤال ما هي المنافع الملموسة التي تجنى من التدريب أو بالأحرى "تقييم العائد من الاستثمار في التدريب"؟، وكيفية قياس المردود منه؟، وما زال البحث جاريا

---

(١) منال البارودي، تنمية مهارات مسئولي التدريب والتطوير، ص٦١، المجموعة العربية للنشر، ٢٠١٣.

عن هذه الإجابة المفقودة وما زال الحال كما هو في عدم التوصل إلى إجابة حاسمة، إلا أن البحث ما زال جاريا حيث أن مجال تقييم البرامج التدريبية لم يتوقف، ولم تمتنع كذلك المنظمات عن التدريب. مما قد أرهق بعض الباحثين. وربما تسببت ندرة الكتابات العربية أيضا في هذا المجال فضلا عن تشتتها وعدم تركيزها في البحث ولا يزال هذا السؤال عن "كيفية قياس العائد من الاستثمار في التدريب؟" بالأرقام الدقيقة دون الحاجة إلى مسايرة الانطباعات الوصفية التي لا تقدم دليلا كميا يمكن الرجوع والاستناد إليه. إن مشكلة تقييم التدريب لا تفتقر إلى الرأي السديد والرؤية الثاقبة فحسب، بل تفتقر كذلك إلى من يوفر لها الموارد والإمكانيات التي تؤهل اقسام الموارد البشرية في المؤسسات العربية لأن تعد دراسة، أو تقريرا استراتيجيا عربيا عن تقييم صناعة التدريب العربية[1].

إن تقييم التدريب هو موضوع الساعة في حقبة التسعينات فما بالك ونحن نقترب من ثلاثينيات ما بعد الألفين، فلم يعد كبار المديرين على استعداد لرعاية التدريب لمجرد التدريب أو كنتيجة توصلوا إليها لم يعد التدريب هدفا بل هو وسيلة لتحقيق هدف وهذا الاعتقاد لا يتطرق إليه الشك الآن من الكل وخاصة بعد الهدر في النفقات المجهدة لأي شركة وخاصة أن مجالس الإدارات الآن قد أصبحوا يطلبون الدليل على أن التدريب أحدث فعلا تغييرا جذريا ملموسا، وما زادت فترة "كوفيد١٩" هذا الأمر إلا حرصا بالغا في الصرف فأصبح أسلوب تقليص النفقات هو السائد وأصبح النظر إلى التدريب والصرف عليه في ظل هذا الكساد الاقتصادي دربا من دروب الإنفاق الزائد عن الحاجة بل ويعد إهدارا للمال في بعض الشركات إلا المؤسسات التي تؤمن بعظيم ما تقدمه لموظفيها وعظيم العوائد المتحصلة.

---

(١) عبد الرحمن توفيق، تقييم التدريب المردود والعائد على الاستثمار البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ط١ القاهرة، ١٩٩٨.

ولذا أصبح الحديث عن تقييم التدريب هو الشغل الشاغل للباحثين والخبراء بغية تعظيم العائد.

لقد تعددت تعريفات تقييم التدريب، نورد منها جانبا فعلى سبيل المثال ما يلي:

- تعرف تلك العملية بأنها مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة بدون انحراف لتحقيق الهدف النهائي مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي وقد يكون التدخل أحيانا[(١)].

- أنه تقييم القيمة الكلية لنظام تدريبي أو دورة تدريبية أو برنامج تدريبي من ناحية اجتماعية وكذلك من ناحية مالية، وتستخدم كلمة تقييم للحكم على المتابعة المستمرة لبرنامج أو عملية تدريبية متكاملة[(٢)].

- أن التقييم هو عملية منهجية وهادفة ومستمرة يتم من خلالها الوقوف على تحصيل المتدربين من المادة التدريبية في البعدين الكمي والنوعي، ومقارنته بمعدلات أو معايير قياسية للحكم عليه واقتراح ما يلزم من إجراءات وبرامج لتطويره.[(٣)]

- إن كلمة تقييم تعني في المجمل إعطاء الشيء قيمة أو إصدار حكم معين بموجبه تتحدد قيمته، كذلك يمكن اعتبار عملية التقييم بأنها عملية تحديد قيمة الشيء وعليه فان القيمة هي ما يعتقد أنه جيد أو رديء، أو مهم وغير مهم. إن القيمة تؤدي إلى مواقف معينة تحدد بالتالي سلوكا.

---

(١) محمود رضوان، تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب، ص ٤٧، المجموعة العربية للنشر، ٢٠١٤.

(٢) محمد حمدان، التقييم العلمي للتدريب، دار التربية الحديثة، عمان، ١٩٩٠.

(٣) جابر سميح، تدريب وإعداد مدربي التدريب المهني، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، عمان، ط١، ٢٠٠١.

أما مفهوم تقييم التدريب فقد وردت له عدة تعريفات في ثنايا أو أدبيات التدريب والإدارة، أجمعت على أن تقييم التدريب يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة المنظمة وعامليها، فهولا يعدو كونه عملية تهدف إلى معرفة مدى تحقيق الأهداف التدريبية [(١)].
ويمكننا بعد هذا العرض لتعريف العلماء والباحثين لتقييم التدريب ومن خلال الواقع العملي والذي مارسته لسنوات عدة أخلص إلى جمع هذه التعريفات في أن التقييم:
هو سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تحليل الأداء التدريبي شاملا جوانب البرنامج من حيث مادته وأهدافه، والمشاركين من حيث اختيارهم ورغبتهم وتفاعلهم، وفريق التدريب من حيث إمكانياته وطرق تقديمه وذلك بهدف الاستفادة في تعديل مسار التدريب أو اتخاذ قرارات راشدة بشأنه.

لماذا التقييم؟

تعددت الأسباب التي تدعو إلى عملية التقييم وتسعى ادارات التدريب إلى تعميق أثر التقييم وإعطائه مساحة واسعة من الوقت والأساليب المتكاملة في عملية التدريب نظرا لبروز دوره "التقييم" في تحديد العوائد وحسابات القيمة الفعلية منه ولذا تلخصت الإجابة عن "لماذا التقييم" في عدة أسباب هي:
التأكد من مدى فعالية البرنامج (هدف رئيس) لأن نواتج هذا الهدف ستكون قرارا مصيريا في الاستمرار بالتدريب من عدمه.
تقدير قيمة البرامج واتخذا القرار الصائب حيالها من حيث استمرار عملية التدريب أو توقف هذا النشاط أو تقليل مخصصاته المالية داخل قسم الموارد البشرية (هدف فرعي).
النظر في آليات الاختيار والترشيح والتنفيذ للبرامج التدريبية (هدف فرعي).

---

(١) يوسف أبو سلطان، تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج، دراسة بحثية للماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، ٢٠٠٤.

التأكد من ملائمة وقدرات طاقم التدريب (هدف فرعي) لأنها يندرج تحت الهدف العام وهو فعالية البرنامج.
قياس مدى ملائمة الجهود المبذولة لما يتحصل عليه من نتائج من البرنامج التدريبي (هدف فرعي).
مقارنة الإنفاق المادي للتنفيذ بعوائد الاستثمار في التدريب (هدف فرعي)
إذا من الملاحظ تعدد الأهداف الفرعية للتقييم والتي تصب كلها في هدف أساسي حاسم ورئيسي واحد ألا وهو "مدى فاعلية البرامج المقدمة حتى يتخذ قرار الاستمرار في العملية التدريبية من عدمه"
ولذلك فإن أغراض التقييم والتي تستمد من الأهداف السابقة تتركز في:
ينبغي القيام بعملية تقييم فعالية التدريب للتأكد من تحقيق الأهداف المقررة وتوظيف الموارد البشرية توظيفا راشدا ولتحقيق ذلك ينبغي أن تتم هذه الممارسات بفاعلية[١] والتي لخصت فيما يلي:

- الاطمئنان إلى أن التدريب يحقق أهدافه والى أي مدى يتم تحقيقها.
- تحديد قيمة الدورات والندوات والورش الدراسية.
- التعرف على المجالات والأقسام التي تحتاج برامجها إلى تطوير.
- الوقوف على مدى موائمة المواد المقدمة والبرامج والأساليب لآخر تحديثات مجالات الأعمال.
- المساعدة في تقرير صلاحية البرامج المقدمة للاستمرار في التدريب والعمل بها.
- تحديد الفئات المناسبة لتلقي البرامج التدريبية وتحديد البرامج المناسبة لفئات اجتماعية معينة.
- مراجعة النقاط الأساسية الجيدة في البرنامج التدريبي وتقويتها.
- زيادة ثقة المشرفين والمشاركين في جدوى البرنامج التدريبي.

(١) هشام الطالب، دليل التدريب القيادي. الولايات المتحدة الأمريكية، الطبعة الثانية، ١٩٩٥.

- المساعدة في إدارة برامج التدريب بشكل أفضل.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو التدريب وصناعته لدى المشاركين.

مراحل عملية التقييم:

حتى تتم عملية التقييم باحترافية كاملة، وتكون ذات أثر مميز ويبنى عليها قرارات استراتيجية في المؤسسات والدول حول مدى الاستفادة والعائد المتحقق جراء التدريب ينبغي أن تشكل عملية التقييم ركنا رئيسا منه ولكي تتم بفعالية يتوجب أن تأخذ عملية التقييم عدة مراحل ومنها:

- ما قبل التدريب.
- اثناء التنفيذ.
- بعد التنفيذ.

ولكل مرحلة من هذه المراحل خصائصها وطريقة تنفيذها ومنها:

ما قبل التدريب: وهي مرحلة التشكيل للبرنامج نفسه أو لخطة السير به وهذه العملية تتم بعد الاطمئنان على المشاركين وعددهم وخصائصهم مسحا شاملا وحتى تتم هذه المرحلة بجودة عالية يتوجب ما يلي:

تجميع آراء المرشحين للبرنامج حول اختيار الزمان والمكان والوسائل وهل يفضلون تطبيق عملي خارجي أم داخلي أو التركيز على الجانب النظري أو العملي؟

الرجوع للمديرين واستطلاع آرائهم حول المهارات والمعلومات الواجب التركيز عليها من خلال رصدهم لما يفتقده موظفوهم من مهارات وقدرات.

تواصل طاقم التدريب مع المشاركين ومديريهم حتى يتم التعرف عليهم، والوقوف على قدراتهم ومن الممكن أن تتم هذه الطريقة إلكترونيا من خلال استطلاعات رأي أو استبيانات تابعة للبرنامج وفقراته.

أثناء التنفيذ:

مرحلة مهمة من دروة حياة البرنامج التدريبي وتبدأ هذه المرحلة مع بدء التنفيذ الفعلي للبرنامج التدريبي وينبغي التركيز والاطمئنان على ما يلي:

- متابعة انتظام المشاركين بالبرنامج، ومدى إقبالهم على التدريب ومستوى حرصهم على حضور جلساته وذلك عن طريق قياس معدلات الحضور والغياب أو رصد الاستئذانات المسببة والغير مسببة وأيضا الانصراف قبل المواعيد.

- رصد مقدار الجهد المبذول من المدربين والمشاركين ومستوى التناغم بينهما وما هي هي أهم المظاهر السلوكية والتصرفات الشخصية لكل مشارك.

- تقييم مدى توفر المستلزمات اللازمة للتنفيذ من مساعدات تدريبية مختلفة وبصفة خاصة التركيز على المكان ومدى جاهزيته فربما يتم التغيير أثناء التنفيذ في حالة عدم الجاهزية وقد حدث ذلك كثيرا ببرامج تدريبية لمدربين كثر مما أثر على فاعلية البرنامج ونفسيات المشاركين والمدرب سواء للأفضل أو للأسوء.

- متابعة انتظام المدربين وحرصهم على بدء الجلسات التدريبية في المواعيد المقررة وإنهائها أيضاً في المواعيد المحددة.

- رصد فعالية المدربين ومدى قدرتهم على إدارة الحوار والمناقشات خلال البرنامج والقدرة على جذب انتباه المجموعة ومراعاة مشاعرهم وقدراتهم.

- متابعة استعدادات المدربين على إعداد المواد التدريبية والوسائل العملية المستخدمة ومدى فعالية المنهجية التي يديرون بها العملية التدريبية من وسائل معينة وأساليب تدريب.

- الاستعانة بالاختبارات خلال البرنامج ليتعرف بها المقيمون على مقدار ما تم تحصيله من قبل المتدربين من معلومات ومدى حاجتهم إلى قدر إضافي.

كل هذه النقاط السابقة تعد تكون صعبة التنفيذ على فريق تدريب خامل لا يؤمن بأهمية التقييم ولا يقدر قيمة المصروف على البرنامج التدريبي من ناحية الجهد والمال ولذا وجب التنبيه على فريق التدريب بالنظر إلى أهمية

تقييم النقاط السابقة بل وإعداد قائمة برامج تدريبية لهم متصلة في الرصد والتحليل للبرامج ليسهل عليهم أداء مهامهم.

بعد التنفيذ:

تلك المرحلة التي تتوج فيه الجهود وتظهر فيه الآثار وغالبا تشكل هذه المرحلة لدى رجالات التدريب أهم مرحلة وهم في ذلك مخطئون لأنهم يركزون عليها كثيرا ويغفلوا ما قبلها من مراحل تقييم، إن ما يزيد من صعوبة التقييم في مرحلة ما بعد التدريب، هو عدم القدرة على تحديد
الهدف التدريبي بشكل واضح وشامل، مما يؤدي إلى عدم معرفة ما إذا كان التدريب قد حقق أهدافه أم لا. وأنه نتيجة لصعوبة عملية التقييم في هذه المرحلة بالتحديد، لا يزال التقييم محدودا في نظر البعض بالتقييم الختامي للبرنامج في حين أن محاولة التقييم مستمرة ولا تنقطع. كما أن كبار المديرين ومجالس الإدارات في ظل تقليص الإنفاق المؤسسي على طاقم العمل الإداري والفني في العمل أصبحوا يطالبون دلائل على أن التدريب قد أحدث فعلا تغييرا جذريا ملموسا[1] ونظرا لأهمية هذه المرحلة ينبغي العمل على عدة إجراءات لضمانة سير البرنامج بمستوى لائق ومميز تمهيدا للتحسين على البرامج القادمة ومن هذه الإجراءات:

- متابعة المشاركين داخل العمل متابعة دقيقة هادفة للوقف على مستوى التنفيذ للمهارات.
- تناغم طاقم العمل مع الموظف وتسهيل مهامه في تنفيذ مطالب البرنامج من مهارات ومعارف داخل العمل.
- التواصل بين هيئة التدريب والمشاركين بالبرنامج للوقوف على مستوى الأداء ومراجعة أهم العقبات التي حالت دون التنفيذ.

(١) أمل السيد، إدارة الموارد البشرية، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، ٢٠٠٣.

تصـميم اسـتمارة متابعـة تسـهل علـى الموظـف رصـد أهـم المهـارات التـي يستخدمها من البرنامج أثناء العمل وما هي أهم عقبات التنفيذ التي واجهته لعرضها على طاقم التدريب.

ولـذا فقـد ذكـر روز مـاري وآخـرون نموذجـا لمتابعـة تقيـيم البـرامج التدريبيـة وخاصة مع الكبار حيث ركز النموذج على عدة نقاط ساعدت على تعزيز اتخاذ القرار في مدى فاعلية التدريب من خلال جدولة ستة عناصر مؤثرة ومنها:

- القائمون والمساعدون لهم في نقل المعارف والمهارات للمتدربين.

تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي.

- التغيير في المحتوى المطلوب لتحقيق التعلم المنشود.
- محتوى البرنامج التدريبي.
- التعلم التنظيمي.
- المسؤولية المجتمعية[1].

جولة حول واقع التدريب:

إن فكرة التدريب ومنافعه التي سبق عرضها لا يختلف عليها اثنان حيث تعود تلك المنافع والفوائد على الطرفين المتدرب كفرد وبصورة شخصية وعلى المنظمة كنتيجة لجودة تلقي المشارك.

وتشير الدراسات الميدانية التي تقدم بها الباحثون حول واقع التدريب حاليا في عالمنا العربي وكيفية وآليات تقديم البرامج التدريبية المختلفة على أن واقع التدريب رغم ما يصرف عليه من مخصصات إلا أنه يحتاج إلى تعديل

---

(١) Rosemary S. Caffarella, Sandra Ratcliff Daffron look»» Ctrl.doox, Planning Programs for Adult Learners: A Practical Guide ٢٠١٣

مسار حتى تعظم عوائده ونواتج الاستثمار فيه؛ وقد اخترت نماذجا متعددة لعملية التدريب هدفت تلك النماذج لتقييم الواقع التدريبي في عالمنا المعاصر وآليات تقديم تلك البرامج مع توضيح ملخص شامل بنهاية تلك التقييمات يوضح مسارات التقييم وما هي الممارسات الخاطئة التي تمارس بكل مسار والذي يفقد التدريب أثره ونتائجه المرجوة. وقد لخص تقرير الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير لعام ٢٠٠٢ مثلا بعض الاتجاهات الخاصة بالاستثمار التدريبي، حيث بين أن معدل الاستثمار التدريبي في الفرد هو ٧٨٣ دولارا بالشرق الأوسط، وقد توقع التقرير أيضا زيادة نفقات التدريب بمعدل ٢٩ % إلى ٣٧. % وتوصل إلى أن تدريب العاملين عموما إنما هو عرض مرتفع الثمن. وكما بينت مجلة التدريب بأن الشركات الأمريكية قد رصدت ميزانية تقدر بـ: ٥٦ بليون دولار لتدريب العاملين في عام ٢٠٠٢ منها ١٩ بليونا لشركات التدريب والباقي لتغطية التكاليف الأخرى مثل (المواصلات والاقامة...الخ وعلى ذلك فعملية قياس العائد الاستثماري في التدريب تعتبر من أهم التحديات التي تواجه المنظمات[(١)]. ومما جاء في الإحصائية الخاصة بالتدريب التي قامت بها "مجلة النوعية" في عددها الصادر بتاريخ أبريل ٢٠٠٢[(٢)] أنه بالرغم من اتفاق المهتمين على أن عملية التدريب تمثل قيمة كبيرة جدا للمنظمات من حيث تطوير مهارات العاملين والبقاء في سوق التنافس، إلا أن هناك اتفاقا بين أصحاب الأعمال أيضا الذين يقومون بتقييم شركاتهم من خلال قدراتهم على حساب أرباحهم بأن ميزانيات التدريب تمثل استثمارا ضائعا، ومصروفا مهدرا من رأس المال، ومع خطأ هذا التصور إجمالا إلا أنه يمثل جزءا من الحقيقة نتيجة ما يظهر في ثمة

---

(١) Connie Dotson, Maximize Training Dollar, www.qualitymag.com

(٢) بن رتام محمد زعيمي مراد، العائد من التدرب، ص ٦٠ مجلة العلوم الانسانية كلية الاداب، عنابة، ٢٠١٦.

ممارسات خاطئة تتم في قطاع التدريب من الممكن أن تعطي دلالات قد تؤكد إلى حد ما صحة ما ذهب إليه المستثمرون في هذا التصور في بعض الأحايين ولذا نقدم عددا من التقييمات المرصودة في بعض التقارير والدراسات التي قد تعطى تصورا حول التدريب وواقعه من الناحية العملية في واقعنا المعاصر.

وقد اخترت لكم عددا من هذه التقييمات:

نتائج تقيم برنامج تدريبي (التدريب الصناعي) في شركة...وهي إحدى الشركات العاملة في مجال التعدين في عالمنا العربي في عام ٢٠٠٣ ومن أهم نتائج التقييم:

- قلة الخبرة لدى المدربين القائمين على البرامج التدريبية.
- نقص المعرفة بالأساليب العلمية الحديثة في إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية.
- عدم وجود تخطيط علمي لعملية اختيار العاملين للترشيح للدورات التدريبية.
- الاعتماد على آراء شخصية في اختيار المرشحين[١].

نتائج تقييم برنامج تدريبي حيث هدف إلى التعرف على أثر فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل على أداء العاملين وسلوكهم وقد اشتمل مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في شركة... لتصنيع النفط والغاز، ثم قياس عناصر فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل على درجة الأداء والسلوك من خلال درجة رضا المشاركين، ومن أهم النتائج التي خلص إليها التقييم:

- أسلوب اختيار المتدربين لم يكن فعالا؛ لأن سياسة الاختيار لم تكن واضحة، ولعدم تساوي الفرص للعاملين بالالتحاق في الدورات التدريبية.

---

(١) آل بشر، صالح، فايع، تقييم برامج التدريب وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أل بيت، الأردن ٢٠٠٣.

- ضعف عملية تقييم الشركة للبرامج التدريبية مما قلل من إمكانية التعرف على درجة الإفادة من تنفيذ مثل هذه البرامج التدريبية.
- ضعف إمكانية معالجة جوانب القصور والخلل فيها أثناء وبعد التنفيذ[1]
وفي تقييم عام ٢٠٠٨ لموظفي إحدى الجامعات العربية حول مدى علاقة الأداء بفاعلية التدريب وإظهار علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الجامعة. وكانت النتائج مجملة فيما يلي:
- رصد الضعف العام في الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية.
- أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين.
- لظهور الواسطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية[2].
وفي تقييم عام ٢٠٠٩ حول استبانة كاشفة لآراء المتدربين لقياس أثر التدريب في أداء العاملين بمديرية التربية والتعليم بإحدى الدول العربية، فقد تبين من التقييم عدة توصيات من أهمها:
- ضرورة تهيئة المناخ التدريبي الملائم للعملية التدريبية للعاملين بالمديرية على التدريب.
- تقديم الحوافز المناسبة لتحفيز الموظفين على المشاركة بالبرامج التدريبية والاهتمام بها.

---

(١) مصطفى فطيس، تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم دراسة حالة لشركة......، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة آل بيت، الأردن. ٢٠٠٤.
(٢) عائدة عبد العزيزن عمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.٢٠٠٨.

- إعداد الخطط التدريبية السنوية للتدريب وفقا للاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال مسح شامل لمتطلبات الأداء الفردي السنوي الذي يشكل حاجة فعلية لرفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية.
- ضرورة متابعة وتقييم العملية التدريبية أثناء وبعد التدريب.
- العمل على إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لتطوير أدائهم الوظيفي[1].

وفي تقييم مدى فعالية التدريب والواقع الحالي لتقديم البرامج التدريبية المقدمة للجهات المختلفة في مجموعة من الدراسات قام بها باحثون كثر كان منهم الباحث برجس الهاجري سنة ٢٠٠٦ في بحثه لدرجة الماجستير بجامعة عمان العربية وقد جمعت الآراء حول الواقع التدريبي وآراء المشاركين بالبرامج التدريبية.

- التدريب الحالي يفتقر إلى فلسفة واضحة وأهداف محددة.
- اختيار المتدربين يتم دون تحديد احتياجاتهم التدريبية.

أن الأسلوب الأكثر استخداما في التدريب هو أسلوب المحاضرة[2].

وفي تقييم سابق عام ٢٠١٧ للدكتورة زهرة قرمش حول آليات تحديد الاحتياج التدريبي قد اشتمل التقييم النهائي لآراء المتدربين على درجة تبني لهذه الآراء بدرجة متوسطة مما يعطي إشارة إلى ضعف آليات قياس الاحتياج التدريبي وأن ما يبنى من برامج على هذا التحديد للاحتياج قد يشوبها النقص بل لن تؤتي ثمارها وأهدافها المرجوة[3]

---

(١) علي يونس ميا، قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، ٢٠٠٩.

(٢) برجس فالح محمد الهاجري، بناء برنامج تدريبي قائم على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسطة في ضوء الكفايات الإدارية المعاصرة، جامعة عمان العربية، ٢٠٠٦.

(٣)زهرة سعد قرمش.، الالتزام بتطبيق عملية تقييم فعالية البرامج التدريبية وعلاقتها بأداء وسلوك الموارد البشرية: دراسة ميدانية لمركب تكرير البترول سكيكدة، عمان، ٢٠١٥.

وقد اشتملت نتائج هذا التقييم الشامل والذي أوصت به الباحثة في تقريرها إلى عدة نقاط رئيسة:

- ضعف إمكانية المسؤولين على القيام بعملية التحليل العلمي والتحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية.
- إدارة العملية التدريبية لا تتم بشكل منهجي وعلمي.
- ضعف سياسة اختيار الأفراد المستفيدين من الدورات التدريبية
- عدم وجود معايير اختيار المرشحين للبرامج بصورة محددة ومعلنة للجميع.
- عدم تنوع استخدام أساليب الحديثة التي ترتكز على تنمية المهارات، وتعديل السلوك بدلا من الاقتصار على الأساليب التقليدية التي ترتكز على تنمية المعارف فقط.
- عدم مشاركة جميع العاملين في تحديد وتحقيق الأهداف التدريبية، وتحديد الاحتياجات التدريبية إلى جانب المشاركة الجماعية في عمليات صنع القرار.
- عدم مشاركة المشرفين في التقييم الجماعي للتدريب.
- عدم وجود تصميم لبرامج تقييم فعالة فما زالت عملية التقييم تتم بصورة تقليدية.

تجربة عملية (٤):

استكمالا لهذه البحوث الرصينة والرصد الواقعي لعملية تنفيذ التدريب وما قدمه الباحثون من جهود محمودة في كشف الأخطاء العديدة التي تقدم في التدريب ومن خلال البرامج التدريبية التي قدمتها هناك موقفان الأول إيجابي والآخر سلبي باقتدار في إحدى الدول العربية كان لي الموقف الايجابي كنت أقدم برنامجا تدريبيا في إحدى الدول العربية بقارة أفريقيا لإحدى شركات الاتصالات الكبرى وكان البرنامج يقدم في مبنى تابع للشركة يسمى مبنى

أكاديمية التدريب يرأس هذا المبنى مدير يحمل درجة الدكتوراه في الإدارة وكان برنامجي حول مفاهيم القيادة ومرتكزات تأهيل الفريق وقد لاحظت أن المدير يحضر أول المشاركين بالجلسة الأولى إلا إنه في الجلسة الثانية والثالثة بعد الاستراحة يأتي متأخرا من ٣ الى ٥ ق وفي كل مرة يعتذر ويقول لقد كنت أطبق ما تعلمناه في الجلسة السابقة على فريق العمل من خلال الإشراف عليهم عمليا وهنا ينبغي التأكيد على أن الممارسة الفعلية والتطبيق الفوري يثبت مدى فاعلية ما يقدم ويثبت مدى حرص المشاركين على التطبيق ويمكنني رصد أهم عنصر من الممارسات الجيدة والتي خرجت بها من هذا البرنامج ألا وهو: "دقة اختيار المشاركين بالبرنامج".

الموقف السلبي: تم دعوتي لعقد برنامج تدريبي في المفاهيم الإدارية بشركة أخرى في دولة ثانية وكان عدد المشاركين به ١٦ متدربا ولما حضر المشاركون فوجئت بحضور اثنين ليسوا عربا وهما موظفان بالشركة لكنهم لا يتحدثان العربية وحتى اللغة الإنجليزية ضعيفة لديهم فاتصلت بإدارة التدريب فاعتذروا لذلك وقالوا حاول أن تدرجهم معك بالمناقشة وكانت دورة تحمل صفة "الاشغال الشاقة" بالنسبة لي حيث كان جهدا مضاعفا في محاولة توضيح وشرح جزء باللغة العربية الصحيحة وإعادة شرحه بالإنجليزية قد المستطاع أو إدخال اللهجة الدارجة للتفاهم بين من هم عرب وغيرهم وبعد جهد جهيد طيلة يومين تامين انتهى البرنامج ووزعت استمارة التقييم المعهودة وحصلت على درجة ٥/٥ والرضا التام ولا أدري كيف قيم هؤلاء وكيف فهموا الاستبيان التقييمي وخلصت إلى أن هذه الممارسة التي تمت توضح ما يلي:

- ضعف ترشيح الحضور للبرنامج التدريبي.
- لا يوجد قياس احتياج تدريبي.
- صعوبة متابعة الموظف في تطبيق المهارات التي تدرب عليها.
- استمارة التقييم النهائية للبرنامج ليست ذات أثر بالغ في التقييم.

- استكمال العدد وسد الثغرات وإنهاء ميزانية التدريب هو الشغل الأساسي لقادة التدريب لبعض الشركات.

- عدم متابعة إدارة التدريب لسير عملية التدريب وعدم متابعة المشاركين

من خلال ما تم عرضه حول واقع التدريب واستطلاع تقييمات العديد من الباحثين والذين شكلت بحوثهم تبيانا كاشفا وظاهرا لواقع التدريب في العالم العربي على مختلف القطاعات الحكومية والخاصة ومختلف الدول العربية مما يؤكد على تعدد جوانب الممارسات ولعل هذه النقاط التي لخصت سلسلة الدراسات التي قام بها باحثون في مجال تقييم فعالية التدريب وأثره وما قدم من نماذج عملية جمعت بين الإيجابي والسلبي نجد أنها تنبئ عن نتائج تمثل خلاصة تلك التجارب المستوحاة من التقييمات السابقة. وقد حللت تلك التقييمات السابقة والمرصودة من الباحثين وانتهيت إلى:

تحليل التقييمات حول ممارسات التدريب الحالية:

وحتى يكون التقييم ذا أثر وينتج عنه تعديل وتغيير من واقع التدريب إلى الفعالية المنتظرة، يرى الكاتب سلسلة من التصنيفات التقييمية التي يستلزم إضافتها والتأكيد عليها ومن الممكن أن تصنف على أنها مهام تقييمية ينبغي الأخذ بها ووضعها محل التنفيذ، وتشكلت المهام والجوانب التقييمة فيما يلي:

- أهداف البرنامج التدريبي.
- تحديد الاحتياج التدريبي.
- المادة التدريبية.
- اختيار المشاركين.
- فريق التدريب.
- تقييم التدريب.
- متابعة ما بعد التدريب.

جدول (٨) يوضح خلاصة جوانب التقييم مشمولا بالممارسات القائمة (١)

جوانب التقييم	الممارسات القائمة
أهداف البرنامج التدريبي	عدم وضوح الأهداف
	عدم وضوح هدف كل فقرة مقدمة بالبرنامج
	ضعف الأهداف وعدم جودتها
	تركيز الأهداف على الجانب المعرفي دون المهاري
تحديد الاحتياج التدريبي	عشوائية التحديد
	الافتقار للأسلوب العلمي والمهنية في التحديد
	عدم استشارة الموظف في تحديد احتياجه التدريبي
	عدم التشاور مع طاقم الإشراف لتحديد احتياج فريقهم
	عدم الربط بين الاحتياج التدريبي وأهداف البرنامج
	افتقار تحليل الاحتياج الى النسبة أو الدرجة والتركيز على الانطباعات
	عدم إيصال تحليل الاحتياج التدريبي إلى منفذي البرنامج
	عدم جدولة الاحتياج التدريبي وتجميع الموظفين في مجموعات متشابهة
	ضعف التواصل بين إدارات رصد الاحتياج وإدارة التنفيذ للبرامج
المادة التدريبية	عدم وضوح أهداف المادة التدريبية
	عدم متابعة جهة العمل يوميا لمسار التدريب
	عدم معالجة الأخطاء بالبرنامج أولا بأول
	عدم تسليم مادة تدريبية للمشاركين سواء ورقية أو إلكترونية
	تعقيد المادة التدريبية وعدم وضوحها

(١) من إعداد الكاتب

اختيار المشاركين	مجانبة الدقة في الاختيار فقد يلجأ البعض إلى المزاجية في الترشيح للموظفين
	تكرار الاختيار وعدم الجدية في تحديد المرشحين بناء على الاحتياج
	عدم جدولة المرشحين وإخطارهم بوقت كاف قبل البرنامج
	عشوائية الاختيار وعدم المهنية في أساليب الاختيار
	عدم رغبة المشاركين المختارين للتدريب والبرامج التدريبية
	عدم ملائمة المرشحين للبرامج المختلفة سواء بضعف المستوى أو ضعف الرغبة
فريق التدريب	ضعف قدرات المدربين
	تركيز المدربين على الجانب النظري
	عدم فاعلية طاقم التدريب مع المشاركين
	عدم متابعة المدربين للمشاركين في التطبيق
	ضعف التواصل لدى المدربين
	عدم تأهيل معدي البرامج التدريبية
	ضعف تركيز المدربين على الجوانب العملية التطبيقية
	تركيز المدربين على الجانب النظري والخطابي وتجنب توريث المهارات
تقييم التدريب	عدم تقييم برامج التدريب من قبل الجهة المشرفة
	قلة اهتمام الجهة المشرفة على التدريب بعملية تقييم البرامج التدريبية
	ضعف أداة التقييم المستخدمة وعدم فعاليتها
	قصور أداة التقييم للبرامج وعدم شموليتها لكافة ما يقدم.
	ضعف حرص الجهة المشرفة على استلام نتائج التقييم
	عدم تحليل نتائج التقييم والموقف على إيجابيات وسلبيات ومقترحات ما قدم
	ندرة التقارير الختامية للبرامج التدريبية المقدمة والتي تصف ما وصل إليه البرنامج من نتائج ومقترحات تحسين

	الاكتفاء بوسيلة تقييم واحدة مثل مقياس ردة الفعل والذي يقدم في نهاية البرنامج على هيئة استبيان تقييم نهائي
	ندرة استخدام أساليب تقييم مختلفة مثل المقابلات والملاحظات
	لا يوجد اختبار معرفي بعد التدريب للتأكد من استيعاب ما قدم بالبرنامج
المتابعة بعد التدريب	ضعف اهتمام المدير بالموظف بعد التدريب
	عدم اعتبار متابعة أداء الموظف بعد العودة من التدريب جزءا من التقييم
	ضعف متابعة المدير لموظفه بعد التدريب وعدم تذكيره بالمهارات التي تعلمها أثناء مشاركته البرنامج
	عدم تحصل المشرفين على كشفا بأهم المهارات التي تلقاها الموظف أثناء التدريب ليسهل متابعته عليها
	عدم اطمئنان المشرفين على طريقة تنفيذ المهام أثناء العمل من قبل الموظفين المدربين.
	عدم تقديم الموظف تقريرا ولو شفهيا لمديره وزملائه عن أهم ما قدم بالبرنامج وما هي المهارات والمعارف المتحصل عليها.

وبعد هذا العرض حول جوانب التقييم ومساراته المختلفة وحول أهم جوانبه المتعلقة بكل مسار يتضح ما هي آليات العمل التي ينبغي على إدارات التدريب والموارد البشرية متابعتها من أول قياس الاحتياج التدريبي حتى لحظة الترشيح إلى أن يرجع الموظف إلى عمله بعد التدريب ويبدأ في تنفيذ مسار ما تعلمه في البرنامج حتى تعكس ممارساته في العمل ما قدم تم التدريب عليه طيلة البرنامج التدريبي فما كان ينفذ قبل التدريب ينبغي أنه قد يعدل مسار تنفيذه بعد المشاركة بالبرنامج التدريبي وإلا فما الفائدة من البرامج المقدمة إن لم تكن هذه إحدى نتائجها.



الفصل الثالث
قياس العائد من الاستثمار في التدريب

نظريات قياس العائد من التدريب.

آليات قياس العائد من الاستثمار بالتدريب.

نظريات قياس العائد من التدريب:

إن قياس عوائد الأعمال تعد من أهم ما يشغل مصممي تلك الأعمال وأيضا من ينفذونها وهذا ليس بحديث؛ فما أن خلق الله تعالى آدم وزوجه إلا وقد أوضح لهما عوائد العمل في أول توجيه إلهي صريح إذ يقول تعالى ﴿وَقُلْنَا يَٰٓـَٔادَمُ ٱسْكُنْ أَنتَ وَزَوْجُكَ ٱلْجَنَّةَ وَكُلَا مِنْهَا رَغَدًا حَيْثُ شِئْتُمَا وَلَا تَقْرَبَا هَٰذِهِ ٱلشَّجَرَةَ فَتَكُونَا مِنَ ٱلظَّٰلِمِينَ﴾ [البقرة ٣٥] فقد أوضح تعالى لآدم وزوجه أن عائدة قربكما من الشجرة هي "تكونا من الظالمين" وهذا على الجانب السلبي، أما عوائد العمل والاستثمار الحسن كان أيضا في توجيه الله تعالى لآدم إذ يقول تعالى ﴿قُلْنَا ٱهْبِطُوا۟ مِنْهَا جَمِيعًا ۖ فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكُم مِّنِّى هُدًى فَمَن تَبِعَ هُدَاىَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ﴾ [البقرة ٣٨] فيوحي ربنا لآدم أنه بعد نزوله للأرض من اتبع هدى الله تعالى فإن عائدة العمل هي "لا خوف عليهم ولا هم يحزنون" فالعائد من استثمار العمل الصالح في الأرض في التوجيهات الإلهية الأولية لآدم وزوجه كانت عدم الخوف والحزن.

وفق هذا المنهاج القويم في قدم وتأصيل عوائد العمل والاستثمار فيه منذ الخليقة فقد تتابع مفهوم عوائد الاستثمار في الاعمال، ولكن بالنظر إلى برامج التدريب المقدمة والاستثمار فيها فإن قياس عوائدها ليس من الأمور الهينة نظرا لتعدد العوامل المتشابكة في تلك الصناعة "التدريب" والتي يمكن أن تكون رامزة إلى مقدار النجاح أو الفشل في تحقيق المستهدف من التدريب، ولربما يحدث تطور في إنتاجية الموظف بعد تدريبه ولكن ليس بالضرورة أن يكون عامل النجاح في الإنتاجية سببه هو ما أكتسب من معارف ومهارات ببرامج التدريب فربما تعود زيادة الإنتاجية إلى زيادة حافز أو تهديد بالفصل من العمل في حالة تدني الإنتاج فيسعى الموظف إلى بذل كافة قدراته وطاقته طمعا في الربحية أو خوفا من العقاب دون أن يكون ذلك

مرجعه إلى نجاح التدريب وإتقان مهارات جديدة بالتدريب. ولهذا السبب قد يكون قياس العائد من التدريب من أعقد الحسابات والتقديرات في مجال التدريب وحساب العوائد.

يعبر العائد من الاستثمار بصفة عامة عن الكسب الذي قد يعود للأفراد أو المنشآت العامة أو الخاصة من جراء

ذلك الاستثمار، وتلك الفوائد التي تم الحصول عليها يمكن أن ترجع بصورة مباشرة كنتيجة للعملية الاستثمارية.

وتلك العوائد قد تشمل كسبا أو ربحا من السهل قياسه، وقد تشمل أيضا فوائد أو منافع من الصعب قياسها. وفي الغالب تتعلق تلك الفوائد التي يمكن قياسها بتلك الفوائد التي يمكن ربطها مباشرة بالاستثمار، وقد تأخذ الأشكال التالية:

شكلا رقميا: والذي يعطي نتائج رقيمة بعد قياسه، وتأتي على هيئة:

١- الزيادة في الإنتاجية.

٢- زيادة الإرادات والأرباح نتيجة تطور الإنتاجية وزيادتها.

٣- تقليل الهدر نتيجة نسبة إصابات العمل.

٤- تقليل نسبة أعطال الآلات والمعدات.

شكلا وصفيا: حيث يعبر عن ذلك تعبيرا وصفيا لا كميا والتي لا يمكن قياسها بسهولة، فقد تكون لها علاقة غير مباشرة بالاستثمار في التدريب، ومنها:

١. ارتفاع الروح المعنوية والولاء التنظيمي.

٢. ارتفاع مستوى الثقة بالنفس بين الأفراد.

٣. زيادة في مستوى الرضا عن العمل.

٤. زيادة فرص الترقي الوظيفي.

ولعل هذا الشكل يسبب صعوبة بالغة في قياس العائد من الاستثمار في التدريب حيث صعوبة التحديد للنتائج المترتبة نظرا لوصفية النتائج لا لكيمتها ورقمنتها.

أولا: العائد الاستثماري في التدريب:

يعود الاهتمام المتزايد بتحديد العائد من الاستثمار في التدريب لفشل النظام التقليدي للمحاسبة في تقديم معلومات دقيقة لمتخذي القرار للاستفادة من الموارد التدريبية المتاحة، والذي ينظر للتدريب كعنصر تكلفة بدلا من معاملته كعنصر استثماري. وبالرغم من هذا الاهتمام الكبير لتغيير النظرة للتدريب، فإنه لا توجد إجراءات واضحة ومتفق عليها في

دراسات تحديد العائد من الاستثمار في التدريب والتي أشارت إلى الصعوبات المرتبطة بقياسه وكذا ربطها بالأداء المؤسسي[1]

ويرى البعض أن مفهوم العائد من الاستثمار في التدريب تعود جذوره لحقل المحاسبة والمالية. حيث إن أحد الأساليب الشائعة الاستخدام في تحديد العائد من أي استثمار هو أسلوب تحليل التكاليف والمنافع. فالتدريب هو عبارة عن استثمار من قبل المنظمة في الأفراد العاملين بها. وهو بذلك لا يختلف عن أوجه الاستثمار الأخرى التي تقوم بها هذه المنظمة.

ويشكل قياس العائد من التدريب مجال اهتمام للعاملين بالتدريب، فعلى أساسه يمكن تحديد المنافع المتوقعة من الأنشطة التدريبية، كما يمكن أن يشمل هذا التحديد للعائد من الاستثمار في التدريب سلسلة من العناصر

---

(١) سعد بن مرزوق العتيبي، مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب، ص ٦٠ و٦١، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال المؤتمرات)، القاهرة، ٢٠٠٧.

الضمنية وغير الضمنية، التي تعود بالفائدة على الافراد والمنشآت والمجتمع ككل.[1]

ويحتاج تحديد العائد من الاستثمار في التدريب إلى الأخذ بالاعتبار مجموعة من العناصر المتعلقة بمكان التدريب سواء كان تدريبا رسميا والذي يدار بواسطة مدربين محترفين في معاهد تدريبية، أو تدريبا غير رسمي والذي يتم داخل المنظمة بواسطة المشرفين أو زملاء العمل، أو التدريب عن بعد أو التدريب الذاتي، حيث يسعى الأفراد للحصول على العديد من الفوائد من جراء مشاركتهم في البرامج التدريبية.

وحتى يمكننا الحديث عن تحديد قيمة للعائد من التدريب ينبغي قياس إلى أي مدى تتمتع وظائف الموارد البشرية بالقيمة التي يمكن أن تضيفها للأخرين من خلال التدريب ولمن تضيف هذه القيمة في التدريب بالذات؟ [2]

وحتى تتحق هذه القيمة المرجوة أثرها ينبغي توفر إجابات حاضرة لهذه الأسئلة:

- هل لديها مؤشرات محددة ومتفق عليها ترصد قيمة التدريب وعوائده؟
- هل لدى الموارد البشرية معايير أداء واضحة لتقديم خدماتها بالتدريب وقياس المردود من التدريب على المؤسسة ككل؟
- هل تسعى الموارد البشرية ممثلة في قسم التدريب للحصول على تغذية راجعة حول ذلك على فترات منتظمة؟
- هل قام قسم الموارد البشرية بتعيين خطوات واضحة للعمليات التدريبية التي يديرها؟

---

(١) محمد بن رتام، زعيمي مراد، العائد من الاستثمار في التدريب، بحث في مجلة كلية العلوم الانسانية، جامعة عنابة، ٢٠١٦

(٢) Andrew Mayo, Human Resources or Human Capital?: Managing People as Assets. Routledge.٢٠١٢

Top of Form

- هل حدد قسم الموارد ممثلا بالتدريب مخرجات العملية التي تتم مراقبتها بانتظام؟
- هل يقوم قسم الموارد البشرية بتحليل الإنفاق المادي وعامل الوقت من آن لآخر، بناءً على القيمة المضافة ومهام القيمة غير المضافة؟
- هل يمكن لمجلس الإدارة رؤية تقدم إيجابي بمرور الوقت على المنظمة ككل؟
- هل لدى الموارد البشرية ممثلا في قسم التدريب منهجية واضحة لتبرير وتقييم المشاريع التدريبية خاصة والمبادرات والبرامج في الموارد البشرية عامة؟
- هل لدى قسم التدريب على الأقل بعض الأشخاص المهرة في تطبيق وتنفيذ البرامج التدريبية مما يقلل من الإنفاق على التدريب؟
ولذلك ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تدرك أهمية قياسات العوائد من التدريب حتى لا تنفق أموال وجهودا بلا طائل وفائدة وقد تخلص منافع تلك القياسات الخاصة بقياس العائد من التدريب فيما يلي:
- تحويل خطة التدريب وربطها بالأهداف الأساسية للمنظمة.
- التأكيد من خلال نواتج المنافع والعوائد على أن التدريب أحد الأنشطة الجوهرية في المنظمة لتحسين الأداء وتحقيق الربحية.
-تقديم مبررات وجيهة للصرف والإنفاق من الميزانية المخصصة للتدريب،
- الرد على الآراء الداعية إلى تقليص الأموال المخصصة للتدريب وميزانياتها عندما كساد وتقلص أعمال المنظمة حين مواجهة المصاعب المالية.
-تحسين تقييم البرامج التدريبية التي تحتاج للتطوير والتحسن المستمر وذلك للحصول على أفضل النتائج والمنافع.
-المساعدة في اختيار سبل وطرق وأساليب التدريب الناجعة ذات الأثر.
- يساعد قياس العائد من الاستثمار إدارات التدريب في جودة اتخاذ الفرارات الموضوعية عند المفاضلة بين أساليب التدريب مكانا وزمانا وآلية.

وحتى تعتمد آلية علمية لقياس العائد من التدريب ينبغي الدقة في التقييم للتدريب ككل ودقة حسابات المنافع والعوائد جراء التدريب ومن أفضل من كتبوا في ذلك كان نموذج "دونالد كيركباتريك" لتقييم دقيق للتدريب.

وكان ذلك بعام (١٩٥٩): وكانت من أوائل الطرق وأقدمها استخداما وانتشارا، حيث لا يزال يحتل مكانة مهمة في تقييم التدريب من قبل العديد من المنظمات العالمية نظرا لشموليته وتعدد زواياه. حيث يشتمل على تقييم شامل من حيث عدة عناصر لخصت في الأسئلة الاتية:

- هل يقوم العاملون بأداء مهامهم الوظيفية بطريقة جيدة؟
- ما تأثيرهم على العمل؟
- هل توجد طرق أقل تكلفة؟
- ما القيمة المضافة، وما هو التأثير على نتائج الأعمال؟
- ما هو العائد الاستثماري للتدريب؟ وقد وضع كيركباتريك التقييم على أربع مراحل أو مستويات كالتالي[1]:

ردود الأفعال:

هذا المستوى يركز على رد فعل كل من المشاركين في البرنامج والعملاء بمؤسسة ما. كما يعتمد على مدى تقديرهم وإعجابهم تجاه البرنامج التدريبي وقياس رضاهم ولا تعتبر ردة الفعل معبرا دقيقا عن التقييم لأنها انطباعات وصفية ولا تمثل تحديدا دقيقا

التعلم:

يركز المستوى الثاني على ما يسمى "إدراك التعلم" أي الحقائق والمعلومات والمهارات. والمعرف التي توصل إليها المشارك بعد التدريب ومقدار التغير الحاصل في الجانب المعرفي وما تعلمه المتدرب وطوره وأدت إلى تغير في مواقف العمل. ويعتبر هذا العنصر دقيقا إلى حد ما كونه يمكن قياسه من خلال إجراء العديد من الاختبارات التحريرية أو الشفوية لقياس مدى

---

(١) بسمه عدنان السيوفى، تدريب من اجل الازدهار، ص ٥١، ٢٠١٥.

استيعاب المتدرب من المادة العلمية. لذلك يمكن أن تكون المقاييس في هذا المستوى مؤشرا على فعالية الطرق التعليمية لبرنامج التدريب

السلوك:

مستوى متقدم في التقييم عن سابقيه حيث يتعلق المستوى الثالث في التقويم بمنهجية متطلبات العمل والمهارات والسلوكيات التي طورها المتدرب والمعلومات الجديدة التي استخدمت في العمل. إن تقييم سلوك المتدرب الوظيفي بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي يزود أصحاب الأعمال والمدربين ببراهين وإثباتات حول ما إذا كان المتدرب قد استفاد من التدريب أم لا[١] وما إذا كانت عملية نقل التدريب قد تم إنجازها أم لا، ويمكن قياس هذا المستوى عن طريق استعمال: الإحصائيات، الاستبيان، المقابلات والملاحظات، وحيث إن هذا المقياس يجري في محيط العمل عند عودة المشاركين إلى وظائفهم، فإن التنفيذ الفعلي له يتطلب مشاركة مديري المشاركين أو موظفي الإدارة الآخرين الذين يشغلون مناصبا تخولهم بمراقبة التغيرات في سلوك المشاركين. كما يمكن أن تقدم بيانات هذا المستوى مدى نقل التعلم إلى محيط العمل، وكذا معرفة العقبات التي تعيق تطبيق التقنيات الجديدة المكتسبة .

النتائج:

مستوى متقدم عن المستويات السابقة وهو متحصل من جميع النتائج التي نجمت عن التدريب وتمثل الآثار نتائج العمل وقياس الأثر الذي يتركه البرنامج التدريبي على المنظمة. فما النتائج الملموسة؟ وهل استخدم المتدرب المهارات الجديدة للمهام الضرورية في المنظمة؟[٢].

---

(١) محمد بن رتام ، زعيمي مراد ، العائد من الاستثمار في التدريب، ص ٦٧، مرجع سابق.

(٢) Donald Kirkpatrick, James Kirkpatrick Evaluating Programs: \\ The Four Levels Berrett-Koehler Publishers, ٢٠٠٦

ويعد هذا المستوى من أعقد المستويات مقارنة بالمستويات القياسية بسبب كثرة التداخلات والمعطيات التي تسبق النتائج مثل: أهداف التدريب، طبيعة المادة التدريبية، اختيار وترشيح المشاركين، اختيار المتدربين، طرق التدريب والتعلم، الأساليب التدريبية المتخذة، السلوكيات الناجمة عن التدريب ومقدار التغير فيها...الخ. كل هذه التداخلات والمعطيات تحتاج إلى توافر الجهود المتابعة الجادة بين مشرفي التدرب وبين المنظمة وبين المشاركين.

مثال تطبيقي على نموذج كيركباتريك:

قام مصنع الفرسان للأعمال الخشبية برصد أداء الفنيين العاملين على أجهزة تقطيع الأخشاب (المنشار الكهربائي) وما ينتح من مخالفات نتيجة عدم التدريب السليم على استخدام هذه الأجهزة الحادة وأيضا مقدار الهدر في كمية الأخشاب نتيجة سوء الاستخدام وعدم ضبط القياسات الصحيحة المطلوب الحصول عليها وبالرجوع للوصف الوظيفي والموضح للمسئوليات والواجبات لعامل ماكينة المنشار الآلي فقد حدد الوصف تلك المسئوليات فيما يلي اتضح ما يلي:

- ضبط قياسات الأخشاب.
- ضبط زوايا التقطيع على الجهاز.
- الالتزام بالأمان والسلامة المهنية.
- الدقة في استخدام الجهاز وشدة الانتباه.
- التقليل من الهدر والمخلفات باتباع القياسات الصحيحة.
- مراجعة مشرف الصالة فيما توصل إليه من أعمال.
- إغلاق الماكينة فور الانتهاء من الأعمال.
- تنظيف الماكينة بعد الاستخدام وإحكام الغلق.

وبعد قراءة الوصف الوظيفي لهذه المهمة ومقارنة ذلك بالأداء الفعلي للموظف اتضح أن هناك فارقا بين التوصيف الوظيفي وبين الأداء الفعلي

فقررت الشركة إلحاق الموظفين على مثل هذه الأجهزة ببرامج تدريبية مكثفة للحصول على جودة العمل المطلوب في أقل وقت وأقل جهد مع أقل هدر وأعلى إنتاج في سلامة وصحة مهنية.

وحتى يمكن للشركة أن تصل إلى مبتغاها فيما تنشده من تدريب مثل هؤلاء ينبغي تطبيق قواعد "كيرك باترك" في نظرته لتقييم البرامج التدريبية والتي حددها في ٤ عناصر:

- ردة فعل المتدربين.
- نواتج التعلم.
- سلوك المشاركين في العمل بعد التدريب.
- نواتج التدريب على المؤسسات.

وبمحاولة تطبيق هذه العناصر على المثال السابق يمكننا تضمين التقييم لهذه العناصر في جدول النواتج الآتي.

العنصر	مؤشرات التقييم	ملاحظات
ردة الفعل	تقاس باستمارات التقييم الفعلية ورأي المشاركين حول نسبة الاستفادة من البرنامج التدريبي واثر المدرب في تطوير مهاراتهم ونماذج قياس ردة الفعل كثيرة	
نواتج التعلم	وتكون باختبارات الأداء والمعارف المتحصلة بعد التدريب ولن يتم الحصول على نواتج دقيقة لهذا العنصر إلا بعد المقارنة في المعارف والمعلومات بين ما قبل التدريب وما بعده	
سلوك المشاركين	وحتى يتم قياس دقيق لهذا العنصر أيضا ينبغي متابعة أداء المشاركين بالبرنامج التدريبي وذلك من خلال متابعة المشرفين لهم عند استلامهم العمل بعد العودة مباشرة من خلال كشف الملاحظة والذي يمكن أن يحتوي على الالتزام بمعايير الصحة والسلامة المهنية في ارتداء القفازات والاقنعة الواقية الدقة في أخذ القياسات وجودة التقطيع على الماكينات	

	إغلاق الماكينات فور الانتهاء من الأعمال تقليل الهدر من الأخشاب بعد التقطيع تنظيف الماكينات وأماكن العمل	
نـــــواتج التدريب	للوصل إلى قياس دقيق لنواتج التدريب وما هي العوائد من برنامج تدريب عملي على هذه الماكينات فيمكننا احتساب ما يلي الاستفادة القصوى من تقليل الهدر بواقع مثلا توفير ½ جزء لكل ١٥ جزء تم تصنيعه حماية العامل من إصابة عمل قد تكلف الشركة علاج + إجازات + غرامة تأخير للمنتج + تعطل الماكينات توفير الوقت نتيجة التدريب على الأداء السريع بواقع مثلا ½ ساعة عمل إضافية كل يومين عمل نتيجة سرعة الأداء مما يزيد الإنتاج	

من خلال هذا الجدول والذي يحدد بالتفصيل وبدقة ما هي نواتج وعوائد التدريب لنحصل على أثر تلك البرامج التدريبية ويتم الحكم الحقيقي على تقييم التدريب بعيدا عن ردة الفعل والتي تعتمد عليها الشركات فحسب ولكن قد تكون عناصر "كيرك باترك" في التقييم قد حددت لنا جزءا من التقييم الذي ينبغي العمل عليه عند محاولة تفعيل برامج التدريب المختلفة.

طرق قياس العائد من الاستثمار بالتدريب:

تعتمد إدارة الأشياء على مدى القدرة على قياسها، فمالا يمكنك قياسه لا يمكن لك إدارته، وعلى هذا فإن من أهم ما يمكن اعتباره مدخلا لقياس العائد من التدريب هو تحديد أدوات القياس ذاتها، وفي الحقيقة إن تحديد أداة أوطريقة قياس العائد من التدريب يعتبر من أهم الصعوبات التي واجهت كل من حاول معرفة أو قياس العائد من التدريب.

فلقد أصبح قياس العائد على الاستثمار (ROI) أحد بل أكثر المشكلات إثارة للاهتمام والتحدي التي تواجه مجال تنمية الموارد البشرية (HRD) ومجالات تحسين الأداء، فما زال الاهتمام بقياس العائد على الاستثمار في

التـدريب ومعرفـة عوائـد مـا قـدم مـن بـرامج تدريبيـة علـى الشـركة المنفـذة والمشـاركين مـا زال ظاهريًا. وهـذا رأي لـه دلالاتـه فمـا مـن مـؤتمر أو جـدول أعمـال اجتماعـات المـوارد البشـرية إلا ويتبـادر السـؤال الآتـي (مـا عوائـد الاستفادة من خطة التدريب التي قدمتها المؤسسة لموظفيها؟) ولهـذا فقـد تـم تطوير العديد من الكتب حول هذا الموضـوع، وتـم تطوير شـركات استشـارية للتعامل مع هذه المسألة الحرجة والمهمة، ربمـا يكـون الضـغط الـذي يمارسـه العملاء وكبار المديرين لإظهار العائد على استثماراتهم التدريبية هـو المحـرك الأكثـر تـأثيرًا. إن الضـغوط الاقتصـادية التنافسـية تتطلـب تـدقيقاً مكثفـاً لجميـع النفقـات، بمـا فـي ذلـك جميـع تكـاليف التـدريب والتطـوير. لقـد خلقـت إدارة الجودة الشـاملة اهتمامًا متجددًا بالقياس والتقييم، بما في ذلك قيـاس فعاليـة التدريب، خلقت هذه العوامل وغيرها موجة غير مسبوقة من تطبيقـات عمليـة حول عوائد الاستثمار.

وعلـى هـذا تتطلب إدارة الجودة منهجية فعالـة لعائد الاسـتثمار، حيـث يمثـل قياس العائد الرقم الصعب في مجال التدريب نظرا لطبيعة القياس وعدم الدقة في قياس المنافع، وعلى هذا اتجه العديد من المهتمين بالتدريب إلى محاولـة وضع قواعد ضابطة وحاكمة لقياس عوائد التدريب، ومن ثم تم تطوير منظمـة مهنية لتبادل المعلومات حول ROI وقـم تـم تـوفير مـا لا يقـل عـن اثنـي عشـر كتابًا لتتم تغطية كبيرة للموضـوع. حتى كبار المسـؤولين التنفيـذيين زادوا مـن شهيتهم للحصول على معلومات عائد الاستثمار. قياس العائد على الاسـتثمار هـو موضـوع الكثيـر مـن النقـاش. علـى الـرغم مـن زيـادة الاهتمـام بالموضـوع وإحـراز تقـدم كبيـر، إلا أنـه لا يـزال يمثـل مشـكلة تتحـدى حتـى أقسـام تنميـة الموارد البشرية الأكثر تقدمًا وتطورًا. بينما يجادل بعض المحترفين بأنه مـن غيـر الممكـن حسـاب عائـد الاسـتثمار، يواصـل آخـرون بهـدوء وتعمـد تطـوير المقـاييس وحسـابات العائـد علـى الاسـتثمار مـن النـادر أن يثيـر أي موضـوع

اهتمام العاملين بالموارد البشرية إلى درجة تأثير مشكلة عائد الاستثمار[1].
يتميز العائد على الاستثمار بالصعوبة، بينما يصفها آخرون بأنها الحل الوحيد لمخاوفهم المتعلقة بالمساءلة حول ما هي عوائد التدريب؟ إن فهم الدوافع لعملية عائد الاستثمار ونقاط الضعف والمزايا الكامنة في عائد الاستثمار يجعل من الممكن اتباع نهج منطقي للمشكلة وتنفيذ مزيج مناسب من استراتيجيات التقييم التي تتضمن عائد الاستثمار. ولعل من أهم ما قدم في هذا المجال ما ذهب إليه خبراء قياس عوائد الاستثمار وعلى وجه الخصوص العوائد من التدريب ومنهم:

أولا: نموذج "جاك فيليبس"

يعرف الكاتب "جاك فيليبس" العائد في الاستثمار على أنه: "مقياس للمميزات المالية التي حصلت علىها المنظمة خلال فترة زمنية محددة كمقابل للاستثمار في البرنامج التدريبي"[2]
وقد صاغ جاك فيليبس عدة متطلبات محددة لتكون معايير أساسية لقياس عائد الاستثمار الفعال في التدريب حيث يجب أن تفي عملية العائد على الاستثمار بها ومنها.
١. يجب أن تكون عملية قياس عائد الاستثمار بسيطة، وخالية من الصيغ المعقدة، والمعادلات الطويلة، والمنهجيات المعقدة. بل وضع جاك فيليبس أول معيار هو البساطة، لإنه رصد أن معظم نماذج عائد الاستثمار في تلبية

---

(١) انظر JACK PHILIPS.P، Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs. Routledge, ٢٠١٢

(٢) المرجع السابق

هـذا المطلـب قـد فشـلت، أصـبح بعـض مـن نمـاذج وعمليـات العائـد علـى الاستثمار معقدة للغاية بحيث لا يمكن فهمها واستخدامها[1].

٢. يجب أن تكـون عمليـة عائـد الاسـتثمار اقتصـادية وقابلـة للتنفيـذ بسـهولة. يجـب أن تتمتـع العمليـة بالقـدرة علـى أن تصـبح "جـزءًا روتينيًـا مـن التـدريب والتطـوير دون الحاجـة إلـى مـوارد إضـافية كبيـرة". وعلـى هـذا ينبغـي تقـدير ضـرورة أن يكـون أخـذ العينـات لحسـابات العائـد علـى الاسـتثمار والتخطـيط المبكر لعائد الاستثمار.

٣. يجــب تــوفر المصــداقية لكــي تكســب عمليــة عائــد الاســتثمار احتــرام الممارسـين وكبـار المـديرين، يجـب أن يكـون لهـا خطـوات منطقيـة ومنهجيـة. يتطلب هذا نهجًا عمليًا للغاية.

٤. يجـب أن تكـون عمليـة قيـاس العائـد علـى الاسـتثمار عمليـة دوريـة وذات جوانب عملية مبتعدة عن الجانب النظري.

٥. شمولية عملية قياس العائد والوسائل المستخدمة للكثير من البرامج رغم تنوعهـا حيـث ينبغـي أن تكـون عمليـة عائـد الاسـتثمار مناسـبة للاسـتخدام مـع مجموعة متنوعة من البرامج. تنطبق بعـض النمـاذج علـى عـدد صـغير فقـط مـن البرامج، مثل المبيعات أو التدريب على الإنتاجية. ومن الناحية المثالية يجب أن تكـون العمليـة قابلـة للتطبيـق لجميـع أنـواع بـرامج التـدريب وتنميـة المـوارد البشـرية، مثـل التطـوير الـوظيفي، وتطـوير المنظمـة، وبـرامج تطـوير الـذات ومبادرات تغيير تحسين الأداء الرئيسية.

٦. يجـب أن تتمتـع عمليـة ROI بالمرونـة ليـتم تطبيقهـا علـى أسـاس مـا قبـل البرنامج وكذلك على أساس ما بعد البرنامج. في بعض الحالات، فالمطلوب تقدير لعائد الاستثمار قبل تنفيذ البرنامج الفعلي، يجب أن تكون عملية عائد

---

(١) انظر, JACK PHILIPS Measuring Return on Investment,P٣ American Society for Training and Development, ١٩٩٤

الاستثمار قادرة على التكيف مع البعد الزمني قبل أو أثناء أو بعد التنفيذ للبرنامج التدريبي.

٧. يجب أن تكون عملية العائد على الاستثمار تتبني في تطبيقها جميع أنواع البيانات، بما في ذلك البيانات الثابتة (التي يتم تمثيلها عادةً على أنها المخرجات والجودة والتكاليف والوقت) والبيانات غير المادية (الرضا الوظيفي ورضا العملاء والتظلمات والشكاوى).

٨. يجب أن تتضمن عملية عائد الاستثمار تكاليف البرنامج المستوى التقريبي للتقييم حيث تكون مقارنة الفوائد بالتكاليف حيث يجب أن تتضمن صيغة عائد الاستثمار المقبولة التكاليف؛ لأن تجاهل التكاليف أو التقليل من شأنها سيؤدي إلى عدم مصداقية قيم عائد الاستثمار.

بهذه المعايير المحكمة التي وضعها "فيليبس" يمكن أن يكون قد رسم خارطة طريق أمام نفسه وغيره لقياس العوائد من التدريب حتى يمكننا قياس مدى فاعليته، وقد اتجه إلى وضع نموذج للقياس يمكن الاعتماد عليه حيث تعتمد فكرته على المقارنة بين المصروف والمنافع المتحصلة كناتج لما صاغه من معايير، ولكن المشكلة التي تواجه الكثيرين هي كيفية تحويل المنافع المتحصلة إلى قيمة عددية يمكن التعامل معها حيث إن تحويل ما أنفق من جهد ومال يمكن أن يحول إلى قيمة عددية ولكن يظل المتغير الآخر في المعادلة من الصعب التعامل معه ألا وهو عامل المنافع المتحصلة، وقد حسب "فيليبس" ١٩٩٧ العائد من الاستثمار باستخدام أسلوب الرياضيات في التعامل مع المتغيرين عامل النفقة مقابل عامل المنافع[١]، وقد بين ذلك من خلال:

عندما تكون نسبة المنفعة والتكاليف تساوي واحد إلى واحد فهذا يعني أن المنفعة تساوي التكاليف، أما عندما تكون نسب المنفعة والتكاليف تساوي

(١) سعد بن مرزوق العتيبي، مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب، مرجع سابق.

واحد الى اثنين فهذا يوضح أن دولارا يصرف على التدريب يحقق دولارين كعائد.

إن المقارنة بين التكلفة والعائد من الفوائد الناتجة (مثل زيادة الإنتاجية، تقليل الأخطاء، قلة نسبة الغياب، ...الخ. ويقوم مبدأ (تحليل التكلفة والعائد) على أساس حساب المبالغ قبل التدريب والتأكد بعد الانتهاء من التدريب من معرفة العائد الحقيقي في الاستثمار. وتحويل المنافع الى صورة كمية يمكن البناء عليها في تحديد النسب العائد الحقيقي.

وقد اعتمد فلبس هذه المعادلة لقياس العائد.

منافع التدريب = نسبة المنفعة والتكاليف ÷ تكاليف التدريب.

خطوات احتساب العائد بناء على قاعدة وقوانين "جاك فليبس"[(١)] اولا: بدأ فليبس يحدد مسار التكلفة وقد وضع لها عناصر مثل:

تكلفة الرواتب والأجور والمميزات العينية للمشاركين بالتدريب والبدلات المقدمة لهم حيث يوضح الباحث أن من ضمن تلك الرواتب والأجور حساب تكلفة غياب الموظف المشارك بالتدريب عن العمل ومقدار ساعات العمل وتكلفتها ماليا.

حساب تكلفة المواد التدريبية من معدات وفيديو وتصوير،...الخ .

حساب تكلفة توصيل التدريب والتي تشمل على رواتب المدربين والمتدربين، مصاريف السفر، إيجار قاعة التدريب، المشروبات، الأدوات المكتبية.

ثانيا: ثم تطرق فيليبس لحساب الفوائد الحقيقية وقد فرق بين الفوائد وصنفها إلى:

---

(١) الدكتور جاك فيليبس رئيس معهد ROI ومؤسس منهجية العائد على الاستثمار والذي شرفت بالتدريب على يديه بمدينة الرياض عام ٢٠١٤ حول نظريته "ROI" والذي حمل البرنامج نفس الاسم.

.

- الفوائد الحقيقية (الملموسة) ورصد من أمثلتها:
- حساب الوقت:
- المواد والمعدات:
- معدل تغير العمالة.
- الفوائد الحقيقية غير الملموسة ومن أمثلتها:
- حساب: تحسين الإنتاجية:

ثالثا: بدأ فيليبس في مقارنة النتائج :قبل وبعد التدريب وأثرها على المؤسسة وقد حدد لها عاملين:
- مقارنة التكاليف بالعائد.
- تقييم المشكلة ونجاعة الحلول وأثر النتائج التي على أساسها تمت الدورة التدريبية.

رابعا: قام فيليبس باستخدام معادلته التي قد توصل إليها سابقا:
نسبة المنافع الى تكلفة التدريب = (صافي المنافع المتحصل عليها ÷صافي التكلفة)×١٠٠ =.........%

مثال تطبيقي على قاعدة جاك فيليبس: لنفترض أن صافي المنافع من التدريب = ٦٠٠٠٠ دولارا تمثلت في الإنتاجية، معدل التوفير في الآلات والهدر في الميكنة.... الخ، وتكاليف التدريب بلغت ٥٠٠٠ دولار فإن قياس العائد يكون:
= ٦٠٠٠٠÷٥٠٠٠= ١٢ ×١٠٠ = ١٢٠٠ % بمعني كل دولار ينفق يقابله قدرا من المنافع يساوي ١٢دولارا .

ثانيا: طرق قياس الكميات والنوعيات:

حيث يتم احتساب المنافع والعوائد من التدريب حيث تعتمد طريقة قياس عامل الكميات والنوعيات:
طريقة التطبيق:
أولا رصد المنافع والعوائد من التدريب.

ثانيا حساب التكلفة بالساعة: وتقاس عن طريق احتساب متوسط تكلفة الساعة في البرنامج التدريبي.

وذلك بتطبيق العملية الآتية (التكلفة بالساعة) = تكاليف البرنامج / عدد ساعات التدريب في البرنامج:

ثالثا متوسط تكلفة المتدرب الواحد في البرنامج ككل.

تكلفة المتدرب الواحد = تكاليف البرنامج / عدد المتدربين الذين اتموا البرنامج.

متوسط تكلفة ساعة التدريبية لكل متدرب = متوسط تكلفة المتدرب في البرنامج / عدد ساعات التدريب في البرنامج.

كلفة التوفير = جموع التكاليف الإدارية لبرنامج التدريب الحالي - مجموع التكاليف

اعتماد المعادلة الرياضية الآتية:

معدل العائد من الاستثمار في التدريب = (مجموع المنافع - مجموع التكاليف ÷ مجموع التكاليف)×١٠٠.

وعليه يمكن احتساب ذلك من خلال المعادلة الرياضية:

العائد من الاستثمار بالتدريب = (مجموع المنافع ÷ مجموع التكاليف)×١٠٠

مثال:

تبلغ تكاليف تدريب عامل في برنامج تشغيل آلات الطباعة الحديثة ٢٥٠٠ دولار وبعد تدريبه على هذ العمل لوحظ زيادة أعمال الطباعة بالشركة والذي نتج عنه استقبال عملاء جدد والاتفاق على مناقصات مشاريع كبيرة ولأن الشركة لديها ١٥ عاملا قد تدربوا على هذا النوع من الماكينات فقد رصد صافي التغير في المنافع وهدر الإنفاق على الإصابات وعطل الماكينات نتيجة قلة الخبرة والأيدي العاملة غير المدربة وقد قدرت هذه المنافع جراء تدريب موظف واحد بحوالي ٤٥٠٠ دولارا للعامل الواحد.

احسب معدل العائد من الاستثمار في هذه الحالة للشركة ككل:

مجموع الإنفاق على التدريب على عمال الشركة = ٢٥٠٠ ×١٥=٣٧٥٠٠ دولارا

إجمالي المنافع العائدة من خلال التغير في أداء العمال ككل = ٤٥٠٠ ×١٥=٦٧٥٠٠ دولارا

نسبة المنافع الى التكلفة = (المنافع /التكلفة) ×١٠٠ = ٦٧٥٠٠/ ٣٧٥٠٠=٨و١×١٠٠= ١٨٠%

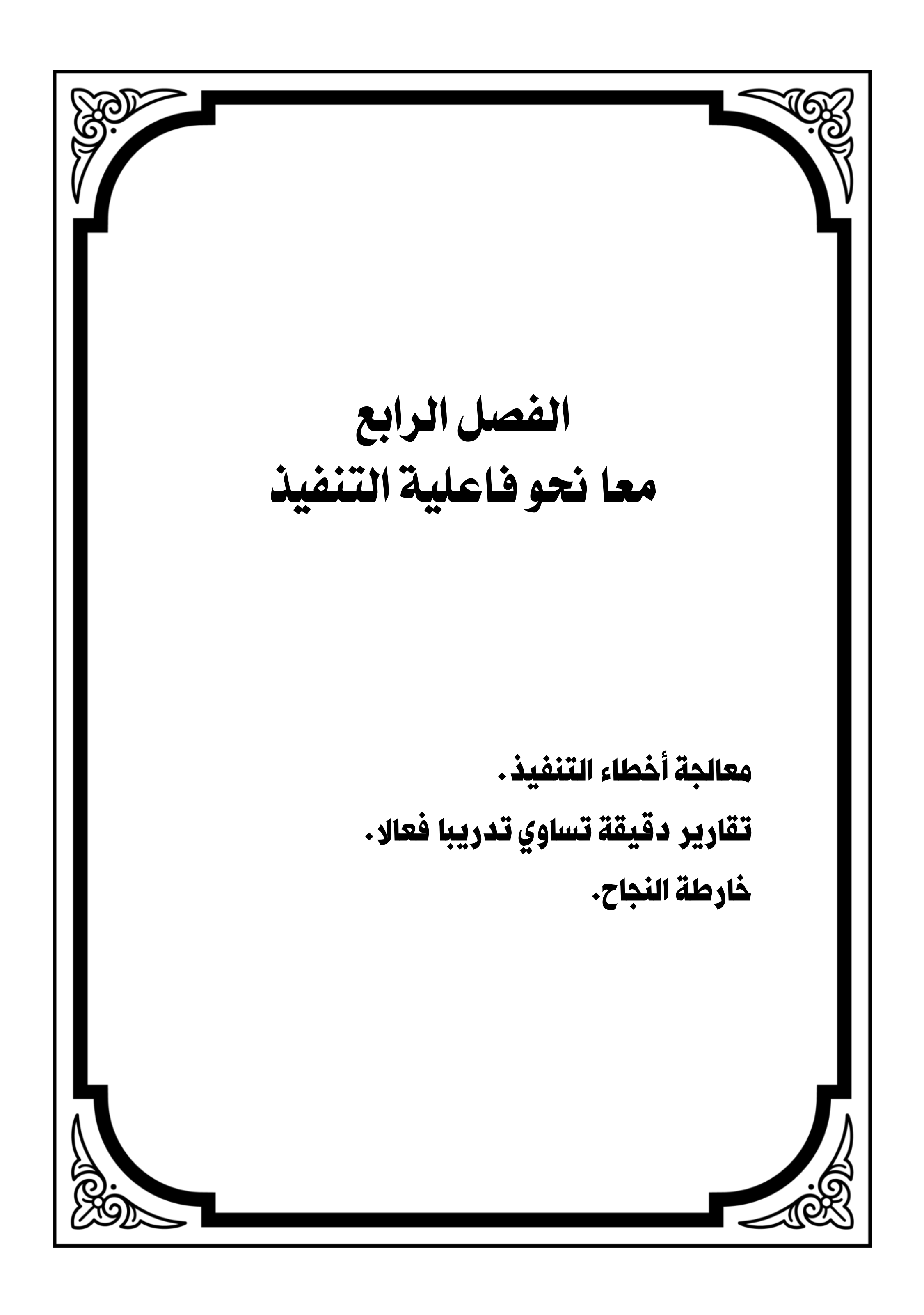
أي أن كل دولار يصرف يقابله دولار و٨ سنتات من العوائد والمنافع

رغم تيسر المعادلات في احتساب العوائد والمنافع جراء التدريب إلا أن هناك جزءا وصفيا يصعب تحويله إلى عامل رقمي محدد يمكننا من استخدامه داخل المعادلات الرياضية المختلفة، نظرا لصعوبة احتساب المنافع المتحصلة من التدريب وخاصة في الجانب الوصفي والذي لا تحدده قيمة ولكن يمكن اعتبار هذا الجدول مجمعا للمنافع والعوائد المتحصلة والتي ينتج عنها دقة في القياس والتقدير إلى حد ما ولكن عند تحويل هذه العناصر إلى وحدات يمكن قياسها فربما يمكننا الحصول على رقم محدد يمكن أن يدل على المنافع الوصفية المتحصلة

جدول (١١) محددات وعناصر التقييم عند احتساب نتائج التدريب[١].

العنصر	القياس	المجموع
محدد الوقت (مدة انتظار العملاء ـ تقليل ساعات الإشراف، الغياب، التشغيل)		
محدد الإنتاجية (زيادة العملاء، جودة ونوعية، زيادة المبيعات، رضاء العملاء)		
محدد الوفرة (تكاليف الاستقطاب، تكلفة الإصابات)		
المجموع		

(١) من تصميم الكاتب.



الفصل الرابع
معا نحو فاعلية التنفيذ

معالجة أخطاء التنفيذ.

تقارير دقيقة تساوي تدريبا فعالا.

خارطة النجاح.

معالجة أخطاء التنفيذ:

بعد عرض خلاصة تقييمات وتجارب الآخرين عن أخطاء التنفيذ بالتدريب يتضح أن عوائد الاستثمار بعد هذا الجهد المبذول وتلك الأموال التي تنفق سنويا على التدريب نجد أن قياس المنافع والعوائد من هذا القطاع الحيوي من قطاعات الموارد البشرية يحتاج إلى التدقيق وتحويل هذه المنافع إلى أرقام حتى يعاد استثمار التدريب بشكل جيد يرقى للتنفيذ الدائم مما يؤثر على توجهات المشاركين فتعظم فوائد تلك البرامج وحتى تتم هذه الخطوة ينبغي النظر في مسارات التقييم السابقة ومحاولة العمل على تصحيح الممارسات من خلال كل مسار ومن هذه المعالجات المقترحة:

- أولا: مسار أهداف البرنامج التدريبي:

في هذا المسار تم رصد عدة ممارسات ومنها:

- عدم وضوح الأهداف.
- عدم وجود هدف لكل فقرة تقدم.
- هشاشة الأهداف وعدم جودتها.
- تركيز الأهداف على الجانب المعرفي دون المهاري.

يمثل الهدف من البرنامج التدريبي روح البرنامج وكلما كان الهدف واضحا للمشاركين والقائمين على التدريب كلما كان ذلك مؤثرا وذا قيمة عليا تنتج ثمار ما خطط له والأهداف التي ينبغي على التدريب مراعاتها إجمالا هي:

- الأهداف المعرفية (مقدار ما هو متحصل من معارف داخل البرنامج التدريبي).
- الأهداف المهارية (مقدار المهارات الممكنة بالبرنامج ومدى إتقان المشاركين بالبرنامج لها قبل مغادرتهم للبرنامج).

- الأهداف الوجدانية (تنميه الاتجاهات القويمة تجاه فقرات البرنامج وما قدم).

فالهدف التدريبي هو بيان شامل وتوضيح كامل لما سيتمكن منه المشاركون بالبرنامج من تنفيذه بعد نهاية التدريب وحتى تتم معالجة هذه الفقرة ينبغي صياغة الأهداف بطريقة سلسة وميسورة وواضحة ويمكن قياس نتائجها فمثلا لو تتدرب على برنامج "مهارات الكتابة للخطابات كإحدى مهارات برنامج السكرتارية"؛ ينبغي أن تصاغ الأهداف بأنواعها الثلاث سابقة العرض على المثال الآتي:

- يتوقع بعد نهاية البرنامج قدرة المتدرب على:
- يتعرف على قواعد الصياغة وعلامات الترقيم (هدف يقيس معرفة).
- يصيغ ويكتب الخطابات بأسلوب عصري وسهل بدون أخطاء لغوية أو إنشائية (هدف يقيس مهارة).
- يزداد تمسكا بوظيفة السكرتير لما لها من أهمية تنسيقية حساسة بالنسبة للمؤسسة (هدف يقيس وجداني).

هذا نموذجا لما ينبغي العمل عليه في صياغة الأهداف الاجرائية التي يسير عليا البرنامج وحتى تكون دقيقة ويسهل قياس ما انتجه البرنامج من آثار وتقدما ملحوظا في المشاركين به.

ثانيا مسار تحديد الاحتياج التدريبي:

في هذا المسار تم رصد عدة ممارسات ومنها:

- عشوائية التحديد والافتقار للأسلوب العلمي والمهني.
- عدم استشارة الموظف في تحديد احتياجه التدريبي.
- عدم التشاور مع مدير الموظف لتحديد احتياج فريقه.
- عدم الربط بين الاحتياج التدريبي وأهداف البرنامج.
- عدم إيصال تحليل الاحتياج التدريبي إلى منفذو البرنامج.

- عدم جدولة الاحتياج التدريبي وتجميع الموظفين في مجموعات متشابهة تبعا لتشابه الاحتياجات.

وحتى تتم معالجة قصور الأداء في مسار الاحتياجات التدريبية ينبغي مراعاة ما يلي:

- بناء نظام متكامل لرصد الاحتياجات التدريبية تتبناه الإدارات العليا من خلال ادارة الموارد البشرية لبحث دقة الاختيار والترشيح والمتابعة.
- مرونة نظام قياس الاحتياج التدريبي لقبول مستجدات المهارات والمعارف المستحدثة على كل وظيفة ورصد ملائمة إمكانيات الموظف تبعا لهذه المهارات والمعارف الجديدة.
- اعتماد الملاحظة والتقارير الدورية والاستبيانات والمقابلات الشخصية عند اختيار المرشحين للبرامج التدريبية على أن توزع أوزان نسبية لكل وسيلة مستخدمة.
- مراجعة الوصف الوظيفي للموظف قبل الترشيح لأية برامج تدريبية.

ثالثا: مسار المادة التدريبية:

في هذا المسار تم رصد عدة ممارسات ومنها:

- عدم وضوح أهداف المادة التدريبية.
- عدم متابعة جهة العمل للمادة المقدمة ومدى السير بالتدريب وفق المادة.
- عدم معالجة الأخطاء بالبرنامج أولا بأول.
- عدم تسليم مادة تدريبية للمشاركين سواء ورقية أو إلكترونية.
- غموض المادة وعدم بساطتها أو وضوحها المادة التدريبية.
- عشوائية المادة وعدم علاقتها بالأهداف المرسومة.
- غلبة الجانب النظري على التطبيق العملي.

وحتى يتم معالجة قصور الأداء في مسار المادة التدريبية ينبغي مراعاة ما يلي:
ربط الأهداف التدريبية بالاحتياج والتدريج.

- مراجعة المديرين ومشرفي الموظفين لأهداف المادة التدريبية قبل إقرارها.
- مراجعة المدير ومشرفي الموظفين لفقرات وجوانب المادة التدريبية مراجعة تفصيلية شاملة.
- اعتماد البساطة في الأسلوب أثناء إعداد المادة.
- وضوح المادة التدريبية وخلوها من الأخطاء المهنية واللغوية.
- سهولة استنباط أسئلة تقييمة للمادة المعرفية بالمادة المعروضة.
- احتواء المادة التدريبية على كافة الوسائل والأنشطة التي تساهم في زيادة الاستيعاب والتطبيق لدى الموظفين بما يضمن تحقيق الهدف المطلوب.
مرونة مواد التدريب وقابليتها للتعديل وفق مرئيات فريق الإعداد ومشرفي الموظفين.

رابعا: مسار اختيار المشاركين

في هذا المسار تم رصد عدة ممارسات ومنها:
- المحسوبية في الاختيار.
- تكرار الاختيار وعدم الجدية في تحديد المرشحين بناء على الاحتياج.
- عدم جدولة المرشحين وإخطارهم بوقت كاف قبل البرنامج.
- عشوائية الاختيار وعدم المهنية في أساليب الاختيار.
- عدم رغبة المشاركين المختارين للتدريب والبرامج التدريبية:
وحتى تتم معالجة قصور الأداء في مسار الاختيار للمشاركين ينبغي مراعاة ما يلي:
- رصد سجلات وملفات المشاركين لضمان عدم الازدواجية أو التكرار بالبرامج للموظف الواحد
- إخطار المرشحين للبرنامج وفتح المجال لهم للاختيار أو التعديل على البرامج

- إعداد نموذج سابق يقصد به تجميع رغبات المشاركين بالبرامج على مدار العام على مستوى المنظمة ككل.
- تشجيع الموظفين للترشح للبرامج التدريبية وعدم اعتماد عشوائية الاختيار.
عد الإشراف في توزيع البرامج التدريبية على موظفين غير جديرين أو لا يرجى منهم تقدم ملحوظ في الاداء.
- ربط الترشيح بالتقارير السنوية للموظفين لضمان الجدية وعدم المحسوبية.

خامسا: مسار فريق التدريب:

في هذا المسار تم رصد عدة ممارسات ومنها:
- تركيز المدربين على الجانب النظري.
- عدم فاعلية طاقم التدريب مع المشاركين.
- عدم متابعة المدربين للمشاركين في التطبيق.
- ضعف التواصل لدى المدربين وضعف قدراتهم في الحوار وادارة التدريب.
- عدم تأهيل معدي البرامج التدريبية.
- ضعف تركيز المدربين على الجوانب العملية التطبيقية.

وحتى تتم معالجة قصور الأداء في مسار فريق التدريب ينبغي مراعاة ما يلي:
- اختيار منظومة وفريق تدريب متكامل يمارس التدريب العملي ولديه القدرة على التنوع في التقييم والعرض واختيار الأساليب والوسائل الموصلة إلى ذلك.
- عمل برنامج تدريبي للمدربين أنفسهم على البرنامج المقدم وآليات السير به.
- متابعة سير التدريب وتقييم مرحلي لفريق التدريب اثناء البرنامج للوقف على مستوى الأداء ومدى نجاح التدريب حتى لحظة التقييم مما يؤدي إلى تغيير وتعديل المسار لو تلزم الأمر.

- عمل خطة لإعداد مدربين مؤهلين أو استقطاب أصحاب الكفاءات في مجالهم للقيام بالتدريب بدلا من سوء وعشوائية اختيار مدربين غير مؤهلين.
- تأهيل وتدريب فريق إدارة التدريب على قياس الاحتياج والتقييم وإدارة عملية التدريب كاملة.

سادسا مسار تقييم التدريب:

في هذا المسار تم رصد عدة ممارسات ومنها:
- قلة اهتمام الجهة المشرفة على التدريب بعملية تقييم البرامج التدريبية.
- ضعف أداة التقييم المستخدمة وعدم فعاليتها.
- قصور أداة التقييم للبرامج فلم تكن شاملة ومتنوعة.
- عدم حرص الجهة المشرفة على استلام نتائج التقييم.
- قلة استخدام أكثر من طريقة للتقييم مثل المقابلات والملاحظات.
- لا يوجد اختبار معرفي بعد التدريب للتأكد من استيعاب ما قدم بالبرنامج.

وحتى تتم معالجة قصور الأداء في مسار تقييم التدريب ينبغي مراعاة ما يلي:
- تصميم نموذج شامل لعملية التقييم يشمل قياس الاحتياج حتى المتابعة بعد التنفيذ.
- ضرورة تصميم نماذج تقييم عملية ومدروسة وتخضع للمراجعة دوما للوقف على مدى فعاليتها ومسايرتها مع البرامج المقدمة.
- تخصيص فريق للتقييم مدرب ومؤهل كي يستطيع إدارة عملية التقييم وإبراز فائدته حتى تكون القرارات التابعة للتقييم منطقية وعملية ومدروسة.
- إشعار فريق التقييم وتنمية اتجاهاته نحو الأهمية القصوى للتقييم بهدف زيادة الخرص والفاعلية أثناء عملهم.
- تنوع أساليب التقييم وعدم الاقتصار على الاستبانات المعدة للتوزيع على المشاركين بعد التدريب والتي تعطي دلالات ليست دقيقة في كل مرة.

- ضـرورة اعتمـاد الاختبـارات المعرفيـة قبـل وبعـد التـدريب لمقارنـة مقـدار التقدم الملحوظ في معارف المشاركين بالبرنامج.

سابعا: مسار المتابعة بعد التدريب:

في هذا المسار تم رصد عدة ممارسات ومنها:

- عدم اهتمام المدير بالموظف بعد التدريب وعدم مناقشته بالبرنامج.
- ضعف متابعة المديرين للموظفين بعد التدريب.
- يذكِّر المدير الموظف بالمهارات التي تعلمها من البرنامج.
- يتابع المدير موظفيه بعد البرنامج للاطمئنان على طريقة التنفيذ أثناء العمل.
- لا يطلـب المـدير تقريـر عـن البرنـامج التـدريبي مـن موظفـه الـذي حضـر البرنامج.

وحتى تتم معالجة قصور الأداء في مسار المتابعة بعد التدريب ينبغي مراعاة ما يلي:

- إعداد فريق التدريب سجلا شاملا عن تقييم المشاركين لكل إدارة يتبعها المشارك
- إشعار المديرين بأهم المهارات التي تحصل عليها مشاركوهم لبناء خطة متابعة داخلية لهم.
- تواصل جهة التدريب مع المتدربين للوقوف على أهم معوقات التنفيذ.
- متابعـة الموظـف مـن قبـل مشـرفيه وفـق خطـة متابعـة نابعـة مـن المهـارات والمعارف التي اكتسبها.
- التواصل الدائم بين المدربين وبين المشاركين دوما.
- بناء قاعدة بيانات لكل دورة تشتمل على المشاركين والمهارات المكتسبة والمدربين والمادة التدريبية وأهم محاورها ليسهل المتابعة على أساس علمي مدروس.

تقارير دقيقة تساوي تدريبا فعالا:

إن الوقت والجهد المبذول من فريق التدريب في حسابات أو تقديرات ما منح أو أنفق في التدريب ليس وقتا ضائعا، فالغرض الأساس من تقييم التدريب هو تحديد عائده الاستثماري، وحتى يمكن الربط بين التدريب وتنمية الموارد البشرية لأية منظمة ورفع مستواها وزيادة مواردها المالية بتدوير عجلة الإنتاج، ولكن في سبيل ذلك نحتاج إلى إنفاق أضعاف المبالغ التي أنفقت على البرنامج نفسه ومثال لذلك لو تم إنفاق ٥٠٠ دولار مثلا على تحسين مهارة التنظيم والمتابعة لدى المديرين فقد نحتاج إلى أضعاف ذلك وبالتالي يكون السؤال المهم هل نقيم العائد أم من الأفضل استخدام مؤشرات للدلالة على حدوث التغيير في السلوك والأداء العام لهؤلاء المرشحين للبرنامج وعلى ذلك يكون الاتجاه العام هو تقليل الإنفاق على التقييم في مقابل تعظيم التدريب ذاته وإثراء مواده وأساليبه والإنفاق عليه وبالتالي نستطيع استنتاج قاعدة عامة وهي في الحالات التي يصعب علينا فيها قياس العائد نتيجة الإنفاق عليه ينبغي الرجوع إلى قاعدة المؤشرات الدالة حتى يكون هناك توازن بين الإنفاق على العملية التدريبية ذاتها وبين قياس العائد منها.

ليس صحيحا أن قياس وتقييم التدريب صالحا وممكنا فقط في المجالات والأماكن التي يمكن تمييز عوائد الإنتاج فيها حيث يمكن الاعتماد عليه وملاحظة نواتجه، بل إن الأماكن والمسارات الإدارية الوظيفية أيضا والخدمية منها يصلح معها تقديم تقييم للبرامج التدريبية فالفكرة الحقيقية هي إيجاد الطريقة المناسبة للتقييم لهذه البرامج الإدارية الخدمية، ليس صحيحا أيضا أن المتغيرات التي تؤثر على السلوك يصعب قياسها بل يمكن قياسها، ولكن من الممكن ملاحظة أثر التدريب، ولكل قبلها ينبغي على القائمين بالتدريب تقديم تقرير شامل عن مجريات سير البرنامج خطوة بخطوة على أن يشتمل

التقرير جانبا من تقييم المشاركين وتوضيح أهم التغيرات في المعارف المكتسبة [(١)].

تجربة تدريبية:

قدم الكاتب برنامجا تدريبيا لأحد البنوك في إحدى الدول عام ٢٠١٥ حول الخدمة المتميزة للعميل الداخلي وتم رفع تقرير شامل عما احتواه البرنامج ملخصه ما يلي:

- رصد كافة الأنشطة التدريبية التي قدمت داخل أروقة الغرفة التدريبية.
- شارح لأهم الأنشطة التدريبية التي صاحبت البرنامج.
- تقرير إحصائي بتقييم المشاركين في الحضور والانضباط والمشاركة.
- رصد للتغير في المعارف والمفاهيم المقدمة من خلال الاختبار القبلي والبعدي لقياس مدى التحصيل المعرفي.

تقرير شامل عن برنامج الخدمة المتميزة للعميل الداخلى

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .... وبعد

يسرني رفع تقرير عن البرنامج التدريبي وفق البيانات التالية

اولا : البيانات الاولية

تاريخ البرنامج	مكان الانعقاد	اسم لبرنامج	جهة البرنامج	عدد الحضور
2015/ 10/6 حتى2015/10/9		الخدمة المتميزة للعميل الداخلي	بنك......	13متدرب

ثانيا : بيانات الانشطة التدريبية المرافقة للبرنامج والمقدمة داخل وخارج القاعة

ورش عمل	افلام تدريبية	مقاييس واستبيانات	العاب تدريبية	تمثيل ادوار	انشطة خارج القاعة	انشطة تفاعلية
1- اهمية دراسة الخدمة المتميزة للعميل الداخلي 2- دور الموظف في تحقق استراتيجية البنك دور الزميل في خلق الولاء الوظيفي للعميل الداخلي	ـ تحفيز العميل الداخلي ـسلوكيات سلبية تضعف الولاء لدى العميل الداخلي	ـ معايير الخدمة المتميزة للعميل الداخلي = 72% نسبة عوامل تكوين المكانة الوظيفية الاقدمية=32 التعليم 31 الموقع الوظيفي 20 الاجر 17 ـ الولاء الوظيفي للعميل الداخلي 67%	ـسباق استراتيجية البنك ـ سباق الارقام ـ الرؤية والرسالة ـ سباق الشيك الذهبي	طرق تقديم المساندة والنصح للعميل الداخلي المكانة الاجتماعية وطرق غرسها امام الجمهور الخارجي	= تم تكليف كل متدرب بمهمة داخل بيته وهي رصد نسبة تاثير عوامل بناء المكانة الاجتماعية وتم مناقشة المتدربين في ما وصولوا اليه من نسب في اليوم الثاني للبرنامج بعد عودتهم تم توجيه المتدربين الى رصد انماط زملائهم عند التعامل معهم في الخدمة المتميزة	تعمل عمل ـسجل الإنجاز الفردي لكل متدرب ـسجل الإنجاز والانشطة الجماعية لفرق العمل تم رصد خطة عمل لكل متدرب من خلال ما تم إنجازه الفردي

شكل (٩) يوضح جانبا من تقرير الكاتب لأحد البرامج التدريبية بأحد البنوك.

---

(١) محمد كمال مصطفي، موسوعة ١٠٠ سؤال فى إدارة التدريب، ص ٣٧، مركز الخبرات بيمك، القاهرة ٢٠١٥.

وقد احتوى أيضا التقرير على تقييم شامل عن كل مشارك وفق ضوابط الحضور والانضباط والمشاركة وتطبيق المهام التدريبية وتم رفع التقرير لجهة التدريب المتعاقدة مع البنك بهدف المتابعة وقياس العوائد في الأداء بعد التدريب بناء على خارطة مكونات وفقرات البرنامج التدريبي.

قيمة التقرير المقدم من المدرب:

يعد التقرير المقدم من جانب فريق التدريب بشموله للمنهجية المستخدمة والأساليب المقدمة والمعارف الأساسية والمهارات المكتسبة مرشدا أساسيا للمديرين ليعدوا خطة عمل لموظفيهم لرصد مقدار ما يحدث من تغيير في أداء الموظف فيسهل قياس العائد من التدريب.

فمثلا عند التدريب على خدمة العملاء الاحترافية حيث يعتبر هذا تدريب إداري على خدمة معينة وليس هناك سبيل يقاس به مقدار المنجز من إنتاجية الموظف كالمبيعات مثلا لأنها كلها انطباعات ولكن من الممكن تحويل ما تم اكتسابه من معارف ومهارات إدارية في طريقة التعامل إلى مقياس كمي ومن ذلك:

نفترض أن المهارات والمعارف المكتسبة بالبرنامج:

عناصر الخدمة المتميزة الا وهي:

- الفورية في تلبية طلبات العميل.

أدوات الخدمة المميزة الا وهي:

- الابتسامة وحسن الاستقبال للعميل.

فمن الممكن تصميم نموذج متابعة لقياس أثر ما قدم من تدريب على العملاء وعلى انتاجية الموظف عموما.

فمثلا لو أن الموظف يخدم في اليوم ٣٠ عميلا خدمة عادية فاترة تتسم بالبرود في الأداء والتباطؤ فمن الممكن أن يلاحظ المدير أن الموظف بعد عودته من التدريب وفهمه لعناصر الخدمة ومحاولة تطبيق ما تعلمه فإنه نتيجة

التطبيق الأمثل فمن المفترض أن يقل زمن خدمة العميل الواحد ويقبل الموظف على الفورية في خدمة العملاء وعدم التكاسل فمن شأن ذلك أن يقل زمن الخدمة وبالتالي يزداد عدد العملاء المخدومين فينتج عن ذلك زيادة استيعاب عملاء أكثر لان الموظف استطاع خدمة ٣٥ عميلا بدلا من ٣٠ فقط باليوم ولكن الفكرة في جودة تطبيق هذا النموذج أو رصد التغير بوضوح نتيجة التدريب، وهذا دور المشرف المتابع الذي يجب أن يكون:

- على دراية وعلم بمسار البرنامج التدريبي الذي حصل عليه موظفوه وأيضا حثه لموظفه على التطبيق.
- ميسرا لموظفه في التطبيق وموفرا سبل وأدوات التنفيذ.
- معه خطة تطبيق كاملة يرصد بها التنفيذ أولا بأول.
- راصدا للتغير الحاصل في بيئة العمل نتيجة تطبيق الموظف.

ومن الأمور المساعدة في ذلك جداول الرصد التابع للمشرف والذي من خلاله يستطيع حساب التغير الحاصل ونواتج التطبيق للمهارات والمعارف في بيئة العمل تبعا لتطبيق الموظف لها.

جدول (١٠) جدول إرشادي يوضح مستوى تطبيق المهارات المكتسبة[(١)].

اسم الموظف:..............................

المهارة المكتسبة بالتدريب	الأداء السابق	مستوى الأداء بعد التطبيق	مستوى التطبيق بالعمل	الأثر في بيئة العمل
السرعة والفورية وتلبية الاحتياج	**خدمة ٣٠ عميلا**	**خدمة ٣٥ عميلا**	**نسبة التغير وزيادة انتاجية ١٦٪**	**استيعاب صالة الزوار والعملاء لإجمالي عدد ٥ عملاء زيادة يوميا في حالة موظف واحد مما يقلل من نسبة تسرب العملاء**

(١) من تصميم الكاتب.

خارطة النجاح :

بناءً على ما قُدم من نماذج ومن خلال بعض التقارير وربطا بما خصه علماء التدريب من تعريفات لمدى فاعلية برامج التدريب وما هي العلامات الحيوية على نجاح البرنامج التدريبي؟ تزداد الرغبة لدى المؤسسات في إعادة الاستثمار في التدريب وما هي الخطوات التي من الممكن أن تجعل التدريب فرصة للرقي بالمؤسسات والأفراد، ولذا يمكن رسم خارطة نجاح لكل من الأفراد أو المؤسسات الساعية لتدريب موظفيها وقد قسمت الخارطة إلى محطات مختلفة تبعا لكل مجال في أقسام الموارد البشرية ومنها:

مجال التوظيف:

- مراجعة تحليل الوظائف تفصيليا وضبط تفاصيل كل وظيفة.
- مراجعة التوصيف الوظيفي لكل وظيفة بالمؤسسة لكل فترة زمنية.
- استخراج كشف مهارات ومعارف تبعا لكل وصف وظيفي.
- تبني سياسة التوظيف على أسس المهارات والمعارف المطلوب القيام بها.
- اعتماد الوصف الوظيفي في أي عملية توظيف.
- مقارنة أداء الموظفين الجدد بما أسفرت عنه كشوف المهارات والمعارف التابع لكل وظيفة.

مجال متابعة الأداء:

اعتماد الوصف الوظيفي كمرجع عند تقييم الأداء.
ملاحظة الاداء الفعلي للموظفين من قبل المشرفين.
قياس الفارق بين متطلبات الوظيفة والأداء الفعلي للموظفين نهاية كل عام.
توزيع نواقص المهارات والمعارف على مدار العام كخطة تدريب لكل (موظف خطته الخاصة).

مجال بناء خطة التدريب:

- ارتباط الخطة التدريبية بمعدل الفقد في المهارات والمعارف.
- إخطار كافة المسؤولين ورؤساء الأقسام بخطة التدريب.
- متابعة رؤساء الأقسام في ترشيح الموظفين للتدريب.
- تصميم كشوف نواقص المهارات والمعارف من كل قسم تبعا للاحتياج.
- استلام تقارير دورية عن خطة تدريب الأقسام.

مجال تنفيذ برامج التدريب

- استلام المرشحين لبرامج التدريب مع كشف نواقص المعارف والمهارات المعد من كل قسم.
- التركيز على الأهداف القادرة على سد فجوات المهارات والمعارف.
- التركيز على الجوانب العملية عند التدريب.
- اختيار المدربين ذوي الخبرة في مجال تخصصاتهم.
- مراقبة ومتابعة أداء المدربين والوقوف على مستوى التعرض والتقديم.
- عمل تقييمات أولية مبكرة عن خطة السير بالبرنامج التدريبي.
- معالجة ما يعتري البرنامج من قصور أثناء التنفيذ.
- الحرص على استلام تقارير المدربين عن المشاركين.
- تصميم ملخص شامل لأهم المعارف والمهارات المكتسبة بالبرنامج.

مجال المتابعة:

- رصد كافة الملاحظات المتعلقة بالأداء بعد الالتحاق بالعمل.
- تصميم خطة متابعة مركزة لأهم المهارات والمعارف محل التدريب.
- تطبيق معايير الأداء المثلى تبعا لمفردات البرنامج التدريبي.
- فتح قنوات تواصل لفريق التدريب مع المشاركين أثناء العمل.
- تسهيل مهام الموظف في تنفيذ المهارات والأفكار التدريبية داخل العمل.

خاتمة:

وبعد هذه الجولة التي اجتهدت أن أقدم فيها نفعا حول التدريب وفاعليته من خلال تعريفات وأراء أهل الصنعة علماء التدريب، ومن وجهة نظر الباحثين والذين أسهموا بجهد بالغ في توصيف الواقع، وربطا لكل هذه الجهود تم تغطية النظريات بتجارب عملية من واقع برامج فعلية قُدمت، ومن ثم رسم خارطة لبعض الملاحظات بإيجاد الحلول المناسبة حتى نحول برامجنا التدريبية إلى استثمار حقيقي يرفع من قيمة وأداء الملتحقين بتلك البرامج رغبة في النفع الشخصي للمشاركين بالبرنامج ومن ثم خدمة المؤسسات حتى تتغير النظرة القديمة حول التدريب وما يثار حوله من مغالطات تصفه بأنه لا طائل منه وأنه يجب النظر إلى ميزانية التدريب في الشركات ومحاولة تقليصها، أو أن أول الأنشطة التي يجب التخلص منها بالخطة السنوية للمؤسسات هي أنشطة التدريب.

ولهذا ربما عالج الكتاب هذه النظرة عن طريق وضع يد الأفراد ومسؤولي الموارد البشرية بالمؤسسات على بيت الداء الحقيقي وما وراء ضعف برامج التدريب ومحدودية عوائدها مما دفع أصحاب المؤسسات إلى النظرة السلبية تجاه التدريب بأكمله، واجتهد الكاتب في عرضه أن يوضح الداء وما هي العلاجات الناجعة لكل فقرة من ملاحظات خطأ التنفيذ، فالكتاب ربما يكون سبيلا عمليا للوصول إلى برامج تدريبية مميزة تتسم بالفاعلية وتراعي مستويات المشاركين وتتسم بالجانب التطبيقي أكثر من التنظيري.

محسن الكومي

في ٢٠٢١/١/٨

المحتويات

يتسم العصر الحديث بتطور هائل في المجالين العلمي والتقني، وانه لا بقاء إلا لمن يتوائم مع معـدل التغييـر المعلومـاتي السـريع، ولـذا أصـبح التـدريب مـن أهـم المعينـات على ذلـك، وحتـى يعطـي التـدريب الأثـر المطلوب ينبغـي أن يُقـدم بصـورة عمليـة تـربط بـين جـودة التنفيـذ ودقـة المتابعـة تماشـيا مـع الانفجـار المعلوماتي القائم، ولذا تسعى المؤسسـات المحترفـة والأفراد المميـزون إلـى اعتمـاد بـرامج تدريبيـة تتسـم بالتطبيق وتحويل المعلومة إلى مهـارة وفـق الاحتيـاج التدريبي المرصـود، فتـزداد قـدرات الأفـراد ممـا يُعظّـم عوائد الاستثمار فى التدريب.

الترقيم الدولي
ISBN 978 977 94 1377 8

رقم الإيداع
2022/8408